

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměřením na možnost čerpání
Evropských dotací ve firmě PRVNÍ HORNOSLEZSKÁ STAVEBNÍ, spol. s r.o

Evaluation of Employees' System of Training and Development with the Focus on
Possibility to Use EU Funds in PRVNÍ HORNOSLEZSKÁ STAVEBNÍ, spol. s r.o.
Company

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Natálie Michalková
Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Natálie Michalková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměřením na
možnost čerpání Evropských dotací ve firmě PRVNÍ
HORNOSLEZSKÁ STAVEBNÍ, spol. s r.o.
Evaluation of Employees' System of Training and Development with the
Focus on Possibility to Use EU Funds in PRVNÍ HORNOSLEZSKÁ
STAVEBNÍ, spol. s r.o. Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně Přílohy 1, 2, a 3 vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a prameny. Přílohy č. 4 a 5, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 25. 04. 2020



Bc. Natálie Michalková

Poděkování

Touto cestou by moc ráda poděkovala paní Ing. Kateřině Kashi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce v rámci současného dění, cenné rady, poznatky, podporu a především věnovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat svému otci Romanu Michalkovi za pevné nervy v poskytování veškerých informací v rámci firmy První Hornoslezská Stavební, s.r.o. a dalším zaměstnancům firmy za ochotu a vstřícnost při poskytování informací. Poděkování, ale také patří mé rodině za neskutečnou podporu, zázemí a trpělivost nejen během samotného psaní diplomové práce, ale také v průběhu celého studia na VŠB – Ekonomické fakultě v Ostravě.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	7
2.1	Definice základních pojmů	7
2.1.1	Lidský kapitál	7
2.1.2	Lidské zdroje a lidský potenciál	8
2.1.3	Řízení lidských zdrojů	8
2.1.4	Personální činnosti	9
2.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci	9
2.2.1	Složky procesu učení	10
2.2.2	Učící se organizace	11
2.3	Strategie vzdělávání a rozvoje	11
2.3.1	Cyklus systematické vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	13
2.4	Metody vzdělávání	18
2.4.1	Metody vzdělávání na pracovišti (on the job)	19
2.4.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job).....	21
2.4.3	Kombinované vzdělávání	25
2.5	Realizace vzdělávání	26
2.6	Vyhodnocení vzdělávání	27
2.7	Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje v organizaci.....	29
2.8	Role ve vzdělávání a rozvoji	30
2.9	Plánování osobního rozvoje	31
2.10	Evropský sociální fond – podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II ..	31
2.11	Princip a přínos.....	31
2.12	Cílové skupiny	32
2.13	Podmínky pro získání příspěvku	32
2.14	Podání žádosti.....	33
2.15	Činnosti po schválení žádosti, realizace	33
2.16	Pravidla poskytování příspěvku	34
2.16.1	Úhrada mzdových nákladů	34
2.16.2	Úhrada nákladů na vzdělávací aktivity	34
2.17	Publicita.....	35
2.18	Shrnutí teoretické části	36
3	Charakteristika firmy První Hornoslezská Stavební, s.r.o.	37
3.1	Představení firmy	37
3.2	Historie vzniku firmy	38

3.3	Místo a sídlo podnikání	38
3.4	Zaměstnanci organizace	39
3.5	Personální činnosti ve vybrané organizaci	39
4	Zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o.	40
4.1	Systém vzdělávání ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o.	40
4.1.1	Identifikace potřeby vzdělávání	40
4.1.2	Plánování vzdělávání	41
4.1.3	Realizace procesu vzdělávání	45
4.1.4	Hodnocení procesu vzdělávání	46
4.2	Aplikace analytické metody	46
4.2.1	Dotazníkové šetření	47
4.2.2	Analýza sběru dat	48
4.3	Celkové shrnutí dotazníkového šetření	59
5	Návrhy a doporučení	61
5.1	Shrnutí praktické části	66
6	Závěr	67
	Seznam použité literatury	69
	Seznam zkratk	71
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Lidské zdroje patří mezi nepostradatelnou součást každé firmy, ať už se jedná o malou, střední či velkou firmu. Výkon celé firmy se odvíjí od kvality a způsobů využívání právě lidských zdrojů v ní. Samotné lidské zdroje přinášejí podnikatelskému subjektu nejen konkurenční výhody, ale také přispívají k celkové náplni stanovených podnikatelských cílů. To je jeden z mnoha důvodů, proč firmy v dnešní době vynakládají nemalé finanční prostředky na proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jakožto nositelů lidského kapitálu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dnešní moderní době není pouze otázkou vysoce postavených manažerů, ale samotná potřeba vzdělávání je na všech úrovních řízení, ať už se jedná o liniové zaměstnance, manažery či ředitele firem. Samotná firma by měla usilovat o neustálé rozvíjení lidského potenciálu u každého jednotlivého zaměstnance a přizpůsobovat mu vzdělávací aktivity individuálně jeho potřebám. V dnešním dynamicky se měnícím prostředí s neustálými technologickými změnami by ani firma bez zavedeného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nemohla dlouhodobě fungovat na trhu při tak vysoké konkurenci, jako je právě dnes. Je tedy vhodné, aby se firmy zaměřovaly právě na proces vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců a především, aby tento proces neustále zlepšovaly.

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě s možností čerpání Evropských dotací v komparaci s teoretickými závěry vybrané odborné literatury a navrhnout jeho možné zlepšení. Pro zpracování diplomové práce byla vybrána firma První Hornoslezská Stavební, s.r.o. Dílčím cílem, který vznikl po dohodě ve firmě, je zaměření právě na oblast čerpání dotací na proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v rámci projektu „povez“ podporovaný *Evropským sociálním fondem*.

Diplomová práce je členěna do dvou obsahových celků a šesti kapitol. Druhá kapitola je zaměřena na teoretická východiska v rámci vybraného tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a budou zde pomocí řešerše tuzemské i zahraniční odborné literatury popsány všeobecně využívané kroky a postupy. Poté budou popsány metody, které mohou být při procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců případně použity, obecný postup při definování cílů vzdělávání, plánování, realizaci, vyhodnocení vzdělávání a všeobecné informace o projektu *povez - Podpory odborného vzdělávání zaměstnanců*.

Třetí kapitola diplomové práce bude zaměřena na samotnou charakteristiku zvolené firmy První Hornoslezská Stavební, s.r.o., kdy veškeré informace budou získány na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem firmy a dále z interních dokumentů firmy.

Ve čtvrté kapitole bude detailně popsán a analyzován současný stav procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. a bude mezi nimi provedeno dotazníkové šetření na zvolené téma. Pro analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě budou využity metody analýzy interních dokumentů, převážně polostrukturovaného rozhovoru s majitelem firmy a jeho zaměstnanci a analýzy výsledků dotazníkového šetření provedeného mezi stálými zaměstnanci firmy.

Obsahem šesté kapitoly budou možné návrhy a doporučení pro zkvalitnění stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě, které budou navrženy na základě informací získaných z polostrukturovaného rozhovoru s majitelem firmy, rozhovoru se zaměstnanci firmy a převážně výsledků dotazníkového šetření. V této kapitole budou na základě získaných výsledků navržena nejvhodnější řešení v rámci možností čerpání Evropských dotací na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V dnešní době je typickým faktorem neustálé rozšiřování a aktualizování poznatků, které jsou v daném odvětví známy, ale také objevování dosud skrytých vědomostí. Chceme-li úspěšně vést firmu k dosažení svých cílů, je nezbytné, aby s těmito změnami byli také obeznámeni především lidé, kteří se v těchto oborech pohybují. Lidé jsou nezbytnou součástí samotného podniku, a proto je zcela podstatné o své zaměstnance správně pečovat, jelikož přispívají k samotné funkčnosti podniku, a to i z pohledu technického a technologického.

Vývoj nových technologií, růstu konkurence a zejména změna trhu jsou hlavními faktory, které vedou nejen zaměstnance k tomu, aby nepodceňovali důležitý faktor vzdělávání a rozvoje. Především růst podniku je výsledkem neustálého vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, jelikož nabyté schopnosti a dovednosti vedou k dosahování lepších výsledků, efektivnějšího využití časového fondu a zvýšení produktivity práce.

2.1 Definice základních pojmů

V této kapitole se zaměříme na seznámení se základními pojmy, které jsou klíčové k pochopení rozebírané problematiky v rámci diplomové práce. Níže uvedené klíčové pojmy se budou především týkat pojmů spojených s lidmi, kteří tvoří hodnotu podniku a její základ.

2.1.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je jakýmsi vnitřním vybavením samotného člověka. Pod tímto si můžeme představit dosažené vzdělání, potenciál pro rozvoj, sebezlepšování a dosažené profesní zkušenosti. Jeden z významných prvků ovlivňující budoucí uplatnění člověka na trhu práce je motivace. Výhodou a zároveň jeho odlišností od ostatních výrobních činitelů je jeho samoobnovitelnost (Mužík a Krpálek, 2017).

Jinými slovy představuje lidský kapitál hlavní složku intelektuálního kapitálu, jehož nositeli jsou zaměstnanci, kteří svými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi vyvážejí pro podnik určitou hodnotu. Je tedy nezbytně nutné se na tento kapitál v značné míře zaměřit, a to jak na prostředky počínající od přilákání, udržení si, odměňování a rozvoje, až k samostatné péči o ně. Hlavním smyslem je tedy vytvořit a zároveň si udržet pracovní sílu, která má určitou kvalifikaci, vhodnou motivaci, a především také je loajální k podniku (Koubek, 2015).

2.1.2 Lidské zdroje a lidský potenciál

Lidské zdroje jsou chápány, na rozdíl od lidského kapitálu, pouze jako osoby v pracovněprávních vztazích, které lze považovat za nejcennější a nejnákladnější zdroj. Právě ony jsou schopny uvést do pohybu zbývající zdroje, jelikož mají velký vliv na diferenciaci a udržitelnost možné konkurenční výhody (Leatherbarrow a Fletcher, 2014).

Lidský potenciál

Lidský potenciál je souhrnem předpokladů každého jedince orientovaný na výkon činností, kvalitativní i kvantitativní, dovolující postupovat organizaci vpřed a tímto přispívat k růstu konkurenceschopnosti. Lidský potenciál si můžeme rozdělit do šesti složek:

- potenciál poznatkový a dovednostní,
- potenciál zdraví,
- potenciál sociálně participační,
- potenciál hodnotově orientační,
- potenciál tvůrčí,
- potenciál individuálně integrativní a regulační (Bláha a kol., 2013).

2.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje hlavní složku řízení podniku a jejím primárním úkolem je zabezpečovat, aby byla organizace způsobilá a její způsobilost nadále rostla. Střed zájmu v tomto řízení zastávají zaměstnanci, neboť pro podnik tvoří nejdůležitější zdroj, který je nutný nepřetržitě rozvíjet v rámci pracovních schopností (Šikýř, 2016).

Amstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“

Jedná-li se o velkou firmu s několika tisíci pracovníky nebo střední, či malou nevýdělečnou firmu s pár desítkami zaměstnanců, musí být právě tyto zaměstnanci přilákání, vybírání, vyškoleni, následně řízení a udržování. (Mathis et al., 2016)

Obsáhlejší model ŘLZ specifikuje 4 cíle politiky, které se následně využívají jako kritéria k posouzení oblasti řízení lidských zdrojů. Zde se nachází strategická integrace, vysoká kvalita, vysoká oddanost a flexibilita.

- **Strategickou integraci** lze chápat jako schopnost propojení strategických plánů podniku spolu s lidskými zdroji.
- **Vysoká kvalita** zahrnuje veškeré aspekty vystupování manažerů, které se pojí se samotnou kvalitou poskytovaných služeb, zboží a investicí do kvalitních zaměstnanců.
- **Vysoká oddanost** souvisí s udržením pocitu závazku vůči zájmům a cílům celé organizace.
- **Flexibilita** odráží veškeré schopnosti podniku se přizpůsobovat neustálým inovacím a pokrokům moderní doby (Vodák a Kucharčíková, 2007).

2.1.4 Personální činnosti

Hlavní náplní personální práce je hledání nejvhodnějšího spojení zaměstnanců s pracovními úkoly, usilování o optimální využití potenciálu zaměstnanců, formování vhodných pracovních týmů, aspirovat o efektivní způsob vedení zaměstnanců, a především budování mezilidských vztahů, zajištění personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, zaměstnávání lidí, a také dodržování všech zákonů týkajících se oblasti lidských práv.

K obstarání těchto úkolů personální práce je prováděno mnoho personálních činností, mezi něž se řadí vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, umísťování zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, pracovní vazby, péče o zaměstnance, personální informační systém a v neposlední řadě také ukončení pracovního poměru. (Koubek, 2015)

Vzdělávání a rozvoj patří k zásadním činnostem v rámci řízení lidských zdrojů, které vedou nejen ke spokojenosti zaměstnanců, ale také ke spokojenosti samotného zaměstnavatele. Výsledky vzdělávání a rozvoje se nejčastěji promítnou v rámci zhodnocení celé organizace, a to především na ukazatelích podporující prosperitu firmy. V následujících kapitolách bude tomuto tématu věnovaná větší pozornost.

2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

V dnešní době jsou na zaměstnance kladeny neustále se měnící požadavky na znalosti a dovednosti, což je ve společnosti značným impulsem pro rozšiřování těchto znalostí pomocí vzdělávacích činností. Vhodný zaměstnanec by měl umět pružně

reagovat na tyto požadavky a změny. Ovšem pojetí systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci se časem a prostředím rychle mění. Závisí převážně na několika ovlivňujících faktorech: velikosti příslušné organizace, technickém vybavení organizace, využívaných technologiích, povaze samostatné práce apod.

Koubek (2015) specifikuje vzdělávání zaměstnanců jako personální činnost zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování a prohlubování pracovních schopností zaměstnanců měnící se v závislosti na požadavcích příslušného pracovního místa.
- Rozšíření pole působnosti zaměstnanců, rozšíření pracovních schopností, tak aby byli zaměstnanci schopni vykonávat práci z části na jiných pracovních místech.
- Rekvalifikační programy v rámci rozšíření pracovních schopností zaměstnanců.
- U nových zaměstnanců proces přizpůsobování pracovních schopností specifickým požadavkům pracovního místa. Orientace pracovníka na styl práce, technologii využívanou v organizaci, techniku apod.
- Formování pracovních schopností zahrnuje i formování samostatné osobnosti zaměstnance, čímž je myšleno vlastnosti ovlivňující nejen mezilidské vztahy, ale i chování, individuální a kolektivní výkon a formování týmu.

Aby vzdělávání bylo efektivní a tím i zaručená návratnost investice, musí být právě ono vzdělání systematické, a především by mělo vycházet ze strategie organizace. Z tohoto důvodu musejí vzájemně spolupracovat odbory a příslušné oddělení organizace, ale také stanovení interní a externí odborníci či vzdělávací instituce (Horváthová et al., 2014).

2.2.1 Složky procesu učení

Pro pochopení následující problematiky je důležité ujasnění rozdílu mezi pojmy učením (se), vzděláváním a rozvojem. Čopíková et al. (2015) charakterizují tyto pojmy následovně.

- **Učení (se)** se vykresluje jako proces změny, který v sobě zahrnuje nové poznatky či konání a jedná se o relativně trvalou změnu v chování jedince, jenž je výsledkem určité lidské činnosti. Rozlišujeme dva druhy učení, a to

učení organizované a spontánní. Hlavním rozdílem mezi organizovaným a spontánním učením je to, že organizované učení je připravované, kdežto spontánní je neplánované.

- **Vzdělávání** je jeden ze způsobů konceptu učení (se), ale je institucionalizované a především organizované. Je ohraničené, což znamená, že má svůj začátek i konec.
- **Rozvoj** je vyvrcholením žádoucí změny pomocí učení (se). Jedná se o vývojový proces umožňující vzestupně postupovat z dosavadního stavu nabytých znalostí, schopností a dovedností ke stavu budoucímu, kde je zapotřebí jejich vyšší úrovně.

Výše uvedené pojmy jsou důležitými faktory, které pomáhají organizaci udržet její konkurenční výhodu a následující úspěšnost na trhu. Je tedy nezbytné, aby organizace provedly určité investice do těchto aktivit, neboť v dnešní moderní době, jsou vzdělání zaměstnanci, přesněji míra jejich dovedností, zkušeností a znalostí, posilující konkurenceschopnost organizace.

2.2.2 Učí se organizace

Celá koncepce učící se organizace se vztahuje k organizaci, kde je vytvářeno klima, jehož cílem je povzbuzování zaměstnanců k vzdělávání a rozvoji. Strategie vzdělávání a rozvoje je v každé organizaci především hlavní záležitostí dané politiky organizace a neustálým učením je realizován nepřetržitý proces plánovaných přeměn organizace. Je to organizace, kde je nepřetržitě hledáno poučení a zdroje zlepšování ve všem, co se v rámci interní politiky v dané organizaci děje, z každé činnosti, získané zkušenosti a probíhajících procesů.

Samotný pojem učící se organizace je předem naplánovaný proces, nad kterým je vyžadován neustálý dohled, ať už od interních či externích pracovníků, a pozornost především vysokého a středního managementu a v neposlední řadě oboustranná komunikace se zaměstnanci. (Koubek, 2015)

2.3 Strategie vzdělávání a rozvoje

Základem pro vytvoření strategie je stanovení koho, čemu, v jakém časovém horizontu a v jaké kvalitě naučit a odvodit vhodné metody a formy, jak příslušné vzdělávání realizovat. Souhrnnější pohled je představován plánem osobního rozvoje

zaměstnance nebo kariérním plánem, konkretizovaným na podrobnější podmínky daného týmu nebo zaměstnance.

Celková strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je vytvořena po dobu tří až pěti let a je především závislá na personální a business strategii celé organizace. Přičemž tyto strategie lze navzájem odlišit pro organizaci „na jedno použití“ a pro „revitalizující organizaci“. Zaměříme-li se na organizace na jedno použití, kde není obvykle počáteční vývoj, a proto jsou převážně orientovány na práci se zaměstnanci, které není třeba do budoucna dále vzdělávat a rozvíjet. Manažeři v těchto organizacích hlavně investují do vstupního zaškolení zaměstnanců a případné udržení kvalifikace, jsou zaměřeny na nízké náklady a expanzi. Veškeré ušetřené náklady za proces vzdělávání a rozvoj mohou použít na získání tzv. hotových zaměstnanců.

Oproti tomu revitalizující organizace je povinná podstatně pružněji reagovat na vnější podmínky ovlivňující organizaci. Strategie vzdělávání a rozvoje je podrobně vypracovaná a její struktura zabezpečující realizaci strategie je složitá.

Strategie revitalizující organizace je koncipována dle následujících tří os:

- osa strategie rozvoje organizace a jednotlivce,
- osa strategie velkého skoku a plynulého zlepšování,
- osa strategie diferenciaci a integrace.

Strategie rozvoje organizace a jednotlivce

Díky této strategii je zvyšována celková výkonnost organizace, kdy je především potřeba se věnovat jak rozvoji jedince, tak organizace, zpravidla je však kladek větší důraz na jedno nebo druhé z výše uvedených.

Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování

Pomocí této strategie je pravděpodobné dosáhnout změny pomocí učení. Je-li nutné uskutečnit velké změny v krátkém časovém horizontu, tak je právě uplatněna strategie velkého skoku. Naproti tomu strategie plynulého zlepšování je využívána stále a záměrně pro přirozený vývoj celé organizace.

Strategie diferenciaci a integrace

Zmíněná strategie je důležitá pro efektivní řízení výkonnosti v rámci organizace. Pomocí samotné diferenciaci je dosahováno vysoké výkonnosti, zatímco integrace je

spíše zaměřena na vytváření prostoru společného sdílení hodnot, budování znalostí, budování dovedností a budování pocitu závazku vůči organizaci. (Hroník, 2006)

2.3.1 Cyklus systematické vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

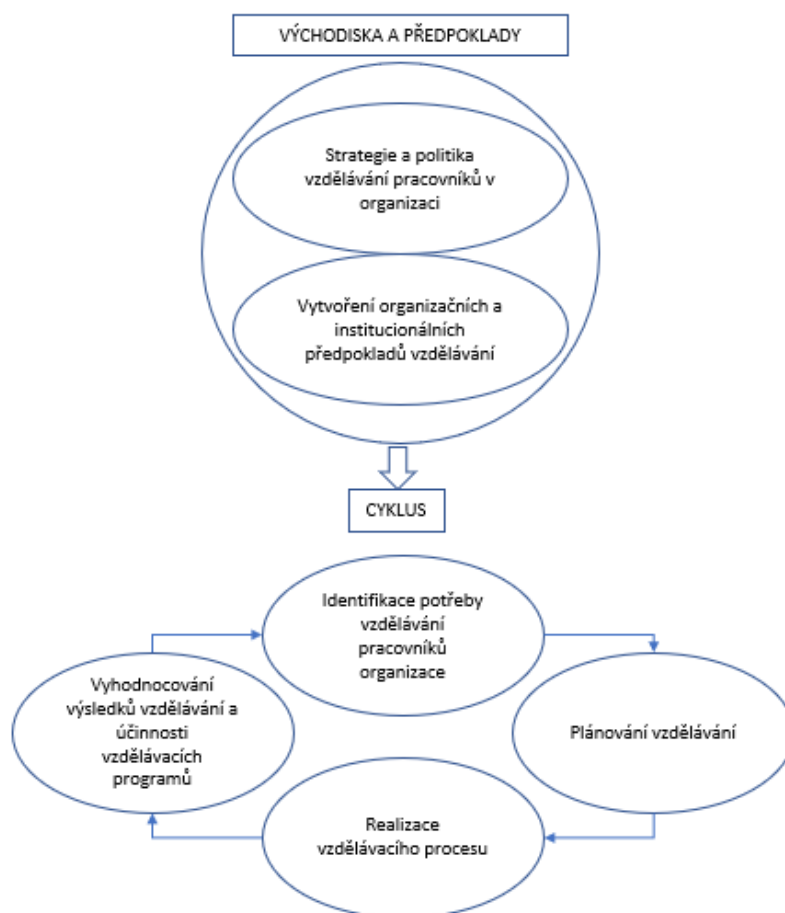
Vzdělávání a rozvoj patří mezi dlouhodobé záležitosti v organizaci, což znamená, že by mělo být předem řádně naplánováno a pečlivě zorganizováno. Organizace si tímto zabezpečí, že jejich vzdělávací proces bude efektivní, a ne příliš nákladný.

Hlavním cíle systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je připravit podnikové zaměstnance, tak aby se zvýšila jejich celková výkonnost, se kterou je úzce spojena i prosperita organizace, konkurenceschopnost a naplňování podnikové strategie. Ovšem mezi důležité aspekty samotného vzdělávání je i vytváření vhodného prostoru pro možnost seberealizace jednotlivých zaměstnanců. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Cyklus systematické vzdělávání a rozvoje pracovníků se dělí na čtyři fáze, které jsou zobrazeny na obrázku 2.3.:

1. identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců,
2. plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
3. realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
4. hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Čopíková et al., 2015).

Obrázek 2.1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2015. s. 260.

Jiné zdroje uvádějí, že vzdělávací proces je rozdělen do čtyř fází, například autor Wilton (2013) jednotlivé fáze uvádí takto:

- identifikace vzdělávací potřeby zaměstnanců na individuální, týmové či organizační úrovni,
- plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit a stanovení cílů,
- implementace a následná realizace vzdělávacích aktivit,
- monitoring a hodnocení celkových výsledků vzdělávání a rozvoje.

Z uvedených příkladů můžeme vyvodit, že tyto fáze se od sebe podstatně neliší. Každá organizace, která má své systémové vzdělávání, by si postupně měla projít jednotlivými fázemi bez toho, aniž by jednu z fází přeskočila. Jednotlivé fáze tohoto cyklu si rozebereme podrobněji v následujících podkapitolách.

1. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb se realizuje na základě analýzy, která má tři úrovně a to: jednotlivce, tým a organizace. Tato analýza srovnává to, co by měl zaměstnanec na dané pozici umět a vědět, a s čím doopravdy disponuje. Touto analýzou vznikají tzv. Výkonnostní mezery, které je nezbytné eliminovat a případně se zaměřit na ty konkrétní, které lze odstranit právě vzděláním (Armstrong, 2015).

- **Údaje týkající se celé organizace** – záznamy o struktuře organizace, výrobním programu, příslušném trhu, zdrojích apod. Významnými jsou údaje o počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců, o využívání poskytnuté kvalifikace a stanovené pracovní doby, o pracovní neschopnosti (nemoc), absenci atd.
- **Údaje týkající se konkrétních pracovních míst a činností** – podrobné popisy pracovních míst, požadavků na ně, pracovních schopností a dovedností zaměstnanců, informace o stylu vedení organizace, vztazích na pracovišti atd.
- **Údaje o jednotlivých zaměstnancích** – tyto informace lze získat např. z poskytnuté personální evidence, ze záznamů o hodnocení zaměstnanců, záznamy o vzdělání, kvalifikaci, z výsledků testů, průzkumů, ve kterých jsou obsaženy jednotlivé postoje a názory zaměstnanců a jejich nadřízených. (Koubek, 2015)

Z výše uvedených údajů se poté analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců celé organizace.

Dle Leatherbarrow (2014) lze definovat několik způsobů, jak identifikovat potřeby vzdělávání:

- **Hodnocení výkonu:** Zaměří-li se vedoucí zaměstnanci na každodenní sledování a hodnocení výkonu příslušných zaměstnanců jsou schopni vyvodit potřebu vzdělávání.
- **Samotní jedinci** jsou schopni vypořádat mezery ve svých schopnostech, které jsou potřebné k plnění přidělených úkolů. Především se může jednat o nedostatečné znalosti v rámci využívaných systémů a technologií.
- **Potřebu vzdělávání** lze již odhalit při výběrovém řízení. Málodky vhodná osoba na příslušnou pozici disponuje dostatečnými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi ve všech oblastech, které daná práce na vybrané pozici vyžaduje.

- Zejména ve vztahu k osobnímu rozvoji zaměstnance, může odhalit potřebu vzdělávání kouč či mentor zaměstnance.
- V neposlední řadě mohou zaměstnanci projít testy a zkouškami, které následně určí, ve kterých oblastech zaměstnanci vynikají, případně ve kterých je nutné poskytnout další školení. Na tyto testy se využívají tzv. Assessment centra.

2. Plánování vzdělávání

Pro pochopení potřeb vzdělávání zaměstnanců je založena další část, která se nazývá plánování vzdělávání zaměstnanců. Proces vytváření plánu je složen z následujících tří fází:

- přípravná fáze,
- realizační fáze,
- fáze zdokonalování.

V první fázi přípravné jsou zahrnuty veškeré specifikace potřeb, analýza účastníků, a především stanovení cílů vzdělávacího projektu. Tyto cíle jsou následně využívány jako měřítko a milníky dosažených výsledků. Jednotlivé cíle jsou roztrženy z hlediska specifikace požadovaných výsledků chování, standardů a podmínek projektu.

V následující realizační fázi je zvolen způsob, jakým bude vybrané vzdělávání probíhat. Jsou vyvozeny techniky vzdělávání a rozvoje, při kterých se zaměřuje na intelektuální schopnosti, motivaci a počet účastníků se zaměstnanců, priority organizace, podmínky organizace při uvolňování zaměstnanců a potřeby vzájemné spolupráce lektora a účastníka.

V třetí fázi zdokonalování jsou průběžně hodnoceny jednotlivé etapy vzdělávacího program vzhledem ke stanoveným cílům organizace. Samotná fáze je zaměřena na hledání možných příležitostí zlepšení celého procesu vzdělávání organizace, hodnocení přínosů, prověřování informovanosti zúčastněných zaměstnanců o akci a zjišťování úrovně organizačního zajištění, například stravování, doprava, ubytování, nákladovost a vhodnost zvolených lektorů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Každý dobře vytvořený plán vzdělávání by měl umět odpovědět na následující otázky:

- **Jaký typ vzdělání má být zajištěn? (obsah)**

- **Komu má být určeno?** (skupina, povolání, jednotlivci atd.)
- **Jakým způsobem má být provedeno?** (metody, pomůcky, interní/externí prostředí, na pracovišti/mimo, učební pomůcky)
- **Kým má být zajištěno?** (instituce, interní či externí lektori, samotná organizace)
- **Kdy?** (časový termín, plán)
- **Kde se bude odehrávat proces vzdělání?** (umístění, ubytování, případné stravování, doprava na místo apod.) (Koubek, 2015).

3. Realizace procesu vzdělávání a rozvoje

Předposlední fází v tomto cyklu je samotná realizace vzdělávacího procesu, která je prováděna na základě zvolené vzdělávací metody. Podstatnou částí realizace procesu je nejen příprava samotného lektora, ale také příslušných zaměstnanců a pomůcek nutných k započetí vzdělávání.

Pro přípravu zaměstnanců je nutné obeznámit účastníky s následujícím:

- datu konání, času a místě konání,
- tématu procesu vzdělání, včetně zajištění potřebných pomůcek,
- aktivitách probíhajících před samotným procesem – příkladem může být setkání s lektorem, obeznámení či obdržení určitého zadání,
- představení konkrétního lektora,
- stanovené kontaktní osobě,
- poskytnutém ubytování, stravě, způsobu dopravy (Bláha a kol.,2013).

Organizace může k realizaci procesu vzdělávání využít interní či externí lektory. V některých případech si organizace zvolí kombinaci obou, kdy interní pracovník zastupuje standardní proces prováděný v organizaci a externí pracovník zapojuje nejnovější získané poznatky v rámci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

4. Hodnocení efektivity procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Poslední fází mnoho autorů uvádí jako tu nejdůležitější a současně nejsložitější částí cyklu procesu vzdělávání a rozvoje. Tato fáze se zabývá měřením celkově vynaložených nákladů na proces a samotnými přínosy vzdělávacích aktivit.

Z pohledu organizace se jedná o opodstatněný krok, kdy jakožto zaměstnavatel chce zjistit, zda veškeré vynaložené peníze na proces byli účelně vynaložené. Výsledkem tohoto procesu zjistíme nejen efektivitu provedených aktivit, ale i nedostatky, na které se může organizace zaměřit při plánování vzdělávacích aktivit v budoucnu.

Dle autora Urban (2013) lze posuzovat efektivitu vzdělávání dle čtyř základních kritérií:

- a) Nabytí nových schopností a dovedností – lze ověřit pomocí přiřazení příslušnému zaměstnanci určitý úkol, který musí samostatně vyřešit. Lektor sleduje styl řešení úkolu a následně buď samostatně, nebo s pomocí nadřízeného hodnotí zaměstnance v rámci konceptu ukončení vzdělávací akce.
- b) Změna pracovního chování zaměstnanců – v rámci pracovního poměru použití nově nabytých schopností v praxi. Toto hodnocení provádí nejčastěji přímý nadřízený zaměstnance, personální pracovník, ale také zákazníci či spolupracovníci.
- c) Vykazované pracovní výsledky – tyto výsledky se měří pomocí určitých výkonových ukazatelů například: objemem práce, spokojenost zákazníků, produktivitou práce, získávání potencionálních nových zákazníků nebo snížení nákladů organizace. Toto hodnocení provádí nejčastěji nadřízený po uplynutí předem stanovené době od ukončení procesu vzdělávání.
- d) Ekonomická rentabilita – jedná se o poměr mezi zlepšením výkonových ukazatelů a výdaji vynaloženými na proces vzdělávání.

Dále mezi známé modely hodnocení efektivnosti vzdělávání patří Kirkpatrickův čtyřúrovňový model, který Armstrong (2015) charakterizuje následovně: první úroveň – vyhodnocování reakcí zaměstnanců, druhá úroveň – vyhodnocení poznatků, třetí úroveň – vyhodnocování chování zaměstnanců a čtvrtá úroveň – vyhodnocování výsledků.

2.4 Metody vzdělávání

Jakou metodu či metody vzdělávání si organizace vybere je závislé na stanovených cílech vzdělávání, individuální potřebě zaměstnance a stylu vzdělávání. Použití jen jedné metody je pokládáno za nedostačující pro dosažení stanovených cílů. Z toho důvodu většina organizací kombinuje různé metody, díky nimž je dosaženo nejlepších výsledků, a především může být vyvolán zájem vzdělávajících zaměstnanců. Tento aktivní proces vyžaduje čas k osvojení si, vyzkoušení v praxi a akceptování nově

nabytých poznatků. Efektivní vzdělávání je založené na: sebedůvěře jedince, motivaci a schopnosti zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Při vhodném výběru a následném využití metod vzdělávání jsou rozhodující individuální požadavky a potřeby dané organizace, ale také vzít v potaz současné celosvětové trendy ekonomického a technického vývoje trhu. Při výběru vzdělávacích metod jsou zohledňovány určité faktory, kterým se následně aktivity přizpůsobují, jedná se například o počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, samotná zastávaná pozice, cíle programu, priority organizace a druh podnikání organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Metody mají své vlastnosti, své silné i slabé stránky, pro určité typy zaměstnanců jsou více nebo méně vhodné a jejich efektivita se liší dle tématu (Evangelu, 2013).

Při vzdělávání zaměstnanců jsou buď využívány metody vzdělávání na pracovišti (on the job) při výkonu práce, nebo také metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job). Každá organizace si zvolí metodu vzdělávání závislou na stanovených cílech v rámci procesu.

2.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti (on the job)

Tyto metody jsou využívány při vzdělávání nově přijatých zaměstnanců, ale i pro doškolení stávajících zaměstnanců v organizaci. Mezi metody on the job patří následující:

Instruktaž – metoda patří mezi nejjednodušší a nejrychlejší způsob zácvičení nového nebo méně zkušeného zaměstnance a klíčovým faktorem je předvedení pracovního postupu přímým nadřízeným nebo zkušenějším zaměstnancem organizace. Nově přichodí zacyčováný zaměstnanec si tak osvojí pozorování a napodobením stanovený pracovní postup. Instruktaž je využívána především při jednodušších nebo dílčích pracovních postupech.

Koučování – jedná se o proces soustavného dlouhodobého podněcování a směřování zaměstnance k žádoucímu výkonu práce a zároveň vlastní iniciativě zaměstnance ze strany nadřízeného nebo přiděleného školitele. Zaměstnanci, který podstupuje tento proces, jsou sdělovány připomínky a informace o hodnocení jeho výkonu. Jedná se o tzv. úzkou oboustrannou spolupráci mezi vzdělávaným a školitelem, který v určitém časovém horizontu kontroluje výkon vzdělávaného zaměstnance.

Counselling patří mezi metodu, při které vzdělávaný zaměstnanec a jeho školitel vzájemně konzultují o problémech projevujících se na příslušné pracovní pozici i procesu vzdělávání. Vzdělávaný zaměstnanec projevuje svou iniciativu v rámci vlastních metod řešení problémů organizace a mezi ním a přiděleným školitelem probíhá vzájemná zpětná vazba, poskytující návrhy pro rekultivování stylu vedení zaměstnanců v souvislosti s cíli organizace. Tato metoda patří mezi časově náročnější metody procesu vzdělávání.

Asistování je nejčastější používanou metodu v organizacích, při které je nový či vzdělávaný zaměstnanec přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci, od kterého se učí zaběhnuté pracovní postupy v rámci pozice a pomáhá mu při plnění přidělených úkolů. Postupem času se vzdělávaný podílí na úkolech stále větší mírou a snaží se přijít na řešení úkolů sám, až získá potřebné znalosti a dovednosti vedoucí k zcela osamostatněné práci. Tato metoda bývá spíše používaná při vzdělávání zaměstnanců pro manuální zaměstnání, při vzdělávání řídicích zaměstnanců, specialistů a tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností a dovedností vyžaduje delší dobu. Největší výhodou této metody je orientace na praktickou stránku vzdělávání na příslušné pozici.

Pověření úkolem, je metoda vzdělávání, kdy je vzdělávaný zaměstnanec pověřen svým lektorem/vzdělávajícím splnit stanovený úkol ve stanoveném čase. Plnění stanoveného úkolu je sledováno, usměrňováno a následně hodnoceno. Metoda je používána při uzpůsobování pracovních schopností řídicích samostatnou práci. Cílem této metody je především naučit vzdělaného samostatnému a tvůrčímu rozhodování, zapojení vlastní představivosti a metody řešení úkolů. Vzdělávaný zaměstnanec využívá své schopnosti, vlastnosti a dovednosti ke splnění úkolu, rozšíří si obzory a je motivován k rozvoji (Koubek, 2015).

Rotace práce patří mezi oblíbené metody využívané v organizaci s větším počtem zaměstnanců a jedná se o vzdělávání řídicích a univerzálnějších zaměstnanců organizace. Vzdělávaný zaměstnanec je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly na různých pracovních místech, pracovištích v rámci celé organizace. Cílem rotace práce je získání takového přehledu v rámci diferenciováných pozic, tak aby vznikla vzájemná zastupitelnost zaměstnanců při plnění přidělených pracovních úkolů.

Vzdělávaný získává tímto procesem komplexní pohled na organizaci a jednotlivé procesy v ní probíhající, širší okruh znalostí a dovedností a získává tím i větší flexibilitu. Ovšem tato metoda má i své nevýhody, a to je především její organizační náročnost a

z něj vycházející riziko pracovního neúspěchu při častém střídání pracovních funkcí. Rotace práce se rozlišuje na rotaci horizontální nebo vertikální rotaci, kdy horizontální rotace práce je střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení a vertikální rotace práce je přemísťování zaměstnance v rámci jiných stupňů řízení.

Pracovní porady probíhající v organizaci jsou neformální metodou formování pracovních schopností a znalostí zaměstnanců, při které jsou zaměstnancům poskytnuty, vyskytují problémy týkající se jejich práce, úseků a celé organizace. Zaměstnanci si vzájemně prezentují názory a zkušenosti, nejčastěji při týdenních poradách ve specializovaných místnostech. Díky těmto pracovním poradám, zápisům z nich, je zvyšována informovanost zaměstnanců, jejich pocity sounáležitosti s celou organizací i s kolegy, podřízenými zaměstnanci a jsou také motivováni k projevení aktivity a vlastní iniciativy.

Vzdělávání na pracovišti (on the job) při výkonu práce patří mezi levné a zpravidla individuální, proto může být přizpůsobeno přímo na míru vzdělávaným zaměstnancům organizace. Zaměstnanec organizace si takto osvojí nejen praktické zkušenosti, ale i znalosti a dovednosti. Učí se pohybovat v konkrétních podmínkách organizace a pracovat s konkrétní technikou a pracovními postupy.

Vzdělávání na pracovišti (on the job) má také ovšem své negativní stránky. V samotné organizaci nejsou vždy zaměstnání vhodní školitelé a nemusí být poskytnuty dobré podmínky pro nerušené vzdělávání. Často jsou zaměstnanci organizace velice pracovní vytížení a je těžké najít v organizaci vhodného lektora, který by věnoval čas vzdělávanému zaměstnanci a přidával si tak další povinnosti a práci (Koubek, 2015).

2.4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

Vzdělávání probíhající mimo pracoviště (off the job), se používá převážně v hromadných počtech vzdělávaných zaměstnanců, a to buď v organizaci, nebo mimo ni. Tyto metody na rozdíl od metod prováděných na pracovišti jsou relativně dražší položkou pro organizace a zaměstnanci se je spíše učí v rámci teoretických poznatků než praktických. Další nevýhodou vzdělávání mimo pracoviště můžeme považovat samotnou nabídku kurzů, jelikož ta vždy nemusí odpovídat požadavkům a potřebám celé organizace, a také může vzniknout problém v rámci uvolňování určených zaměstnanců, které může vést k tomu, že v nepřítomnosti klíčových zaměstnanců může vzniknout na pracovišti neřešitelný problém.

Výhodou oproti vzdělávání on the job je to, že lektori mají náležitost odbornost, zkušenosti a zaměstnanci, jež se zúčastní tak získávají nejnovější informace a mohou si další znalosti vyměňovat mezi pracovníky ostatních organizací (Lochmannová, 2016)

Přednáška, při níž jsou zúčastněných zaměstnanců prezentovány faktické informace a teoretické znalosti. Největší výhodou přednášek je rychlý přenos informací mezi účastníky a prezentujícím, který je ne příliš náročný na podmínky týkající se vybavení. Ovšem má jisté nevýhody, které vyplývají z jednostranného toku informací, kdy může nastat situace pasivního přijímání informací. Je tedy nutné, aby přednášející vzdělávané zaujal tak, aby si z takovéto přednášky odnesli co nejvíce informací.

Seminář nebo také přednášky spoje s diskuzí, je obdobnou metodou jako metoda předchozí, která je navíc obohacena o doplňkovou diskuzi mezi přednášejícím a zúčastněnými zaměstnanci. Během diskuze jsou zúčastnění zaměstnanci stimulováni k vyvinutí aktivity a přikládání svých nápadů obohacených o návrhy řešení problémů. Pro uskutečnění semináře je vyžadována od přednášejícího důkladnější organizační příprava.

Demonstrování je metodou praktického, názorného vyučování pomocí zprostředkování nabytých znalostí a dovedností zúčastněných názorných způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů v praxi nebo funkčních znalostí a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících potřebná zařízení. Tato metoda je více zaměřena na využití dovedností zaměstnanců a klade větší důraz na praktickou stránku věci a zapojení znalostí. Zúčastnění zaměstnanci jsou vzděláváni v bezpečném prostředí bez hrožících rizik způsobení vážnější škod a zranění, ale podmínky ve vzdělávacím zařízení se zásadně liší od těch na pracovišti v organizaci.

Případová studie je metoda, kdy je vykreslen skutečný nebo vymyšlený organizační problém nebo komplex organizačních problémů, které můžou v organizaci nastat. Nejčastější využití této metody používají při vzdělávání manažerů nebo vedoucích zaměstnanců, kteří mají za hlavní úkol diagnostikovat danou situaci a navrhnout případné řešení problému. Výhodou využití této metody případových studií je rozvíjení analytického myšlení zúčastněných zaměstnanců a návrh řešení případného problému. Největší nevýhodou je, jako u předchozí metody, kladení velkého důrazu na požadavky na přípravu i na samotného školitele.

Workshop je jeden z příkladů případové studie, kdy jsou praktické problémy řešeny v týmech a více komplexněji. Tato metoda je vhodná k výchově zaměstnanců k týmové práci a interdisciplinárnímu přístupu. Může se jednat například o sestavování plánů či vyvážení systémů apod. Nevýhodou mohou být nedostatečné znalosti a zkušenosti zúčastněných týmů řešitelů, které jsou potřebné k určení a řešení daného problému.

Brainstorming je další formou případových studií řešených ve skupině lidí. Ovšem v tomto případě je každý člen skupiny individuálně vyzván, aby přišel vlastním způsobem na řešení určitého problému. Tyto individuální návrhy všech zúčastněných členů skupiny jsou postupně shromažďovány a následně vzniká prostor na diskuzi, při nichž se hledá optimální návrh nebo optimální kombinace návrhů, na kterých se shodne celá skupina. Touto metodou je podporováno individuální kreativní myšlení zaměstnanců, kdy také mohou otevřeně projevit svůj názor. Díky metodě brainstorming jsou nalézány nové nápady a alternativní přístupy k řešení stanovených problémů.

Simulace je určitá situace zaměřená více na praxi a aktivní účast zúčastněných vzdělávaných zaměstnanců. Zúčastnění obdrží určitý scénář a jsou pověřeni předstírat tuto situaci, která může v příslušné organizaci nastat a musí ji určitým způsobem vyřešit. V průběhu vzdělávání metodou simulace se postupuje od řešení jednodušších úkolů ke složitějším. Tato metoda je zaměřená na formování schopností zaměstnanců vyjednávat a rozhodovat se v krizových situacích. Problémem může být nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků lektorem a velice náročná příprava na tento typ vzdělávání.

Hraní rolí, také nazývané manažerské hry jsou metodou zaměřenou na rozvoj praktických schopností zúčastněných a vyžadují po nich hravost, zapojení fantazie, samostatné jednání, a především vyvinutí dostatečné aktivity. Zúčastnění hrají role v konkrétní situaci, ve které dokáží odhadnout povahu mezilidských vztahů, střetů zájmů a vyjednávání. Tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností u vedoucích zaměstnanců v organizaci. Zúčastnění jsou vyzýváni k učení samostatného myšlení, jednání, reagování a ovládání svých emocí. Při manažerských hrách jsou kladeny mimořádné požadavky na organizační přípravu a samotného lektora.

Assesment/Development centre je tzv. diagnosticko-výcvikový program vzdělávání, který se také zaměřuje na výběr zaměstnanců. Jedná se o velice oblíbenou moderní metodu, která je velmi účinná, kdy zúčastněný zaměstnanec plní různé přidělené úkoly, řeší problémy, se kterými se setkává při běžném pracovním dni. Zúčastnění si komplexním způsobem osvojují manažerské dovednosti a znalosti. V rámci metody je monitorováno a sledováno, jak účastník zvládne vyřešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem, zvládat více práce najednou, zvládat stres apod. Metoda je velice náročná na přípravu ale i na vybavení.

Outdoor training/learning neboli také škola hrou je metoda vzdělávání, kdy je úkolem vzdělávaných manažeru naučit se manažerským dovednostem prostřednictvím her a akcí. Toto vzdělávání zpravidla probíhá v k tomu určené upravené učebně, v přírodě nebo i v tělocvičně. Tito manažeři se učí hledat optimální řešení určitého úkolu, umění zvládat koordinaci činností, komunikovat se spolupracovníky a podřízenými, spolupracovat jako tým, orientovat se apod. Přidělený úkol má podobu hry či dokonce pohybové aktivity a je řešen kolektivně ve stanoveném časovém úseku. Skupinu vede dobrovolný nebo vybraný jedinec. Po splnění zadaného úkolu jsou diskutovány použité manažerské dovednosti a je vysvětlen přínos vyřešeného úkolu pro zúčastněné. Tato metoda je velmi efektivní metodou zdokonalování pracovních schopností manažerů, která zábavnou formou učí manažerským dovednostem a jejich aplikaci při běžné každodenní činnosti. Zúčastnění manažeři se díky propojení hry a sportu učí tyto dovednosti zdokonalovat, uplatňovat, uvědomovat si je a rozpoznat je. Ovšem tato metoda je velice náročná na přípravu a případné předsudky, nechuť a neochota manažerů mohou být hlavním problémem při hraní her a pohybových aktivitách.

E-learning neboli vzdělávání pomocí počítačů je stále častější používanou metodou vzdělávání na pracovišti i mimo něj, kdy je pomocí počítače umožněno simulovat pracovní situaci daného problému a usnadněno vzdělávání pomocí různých schémat, grafů či obrázků poskytujících dostatečné množství informací. Zúčastněným osobám jsou nabídnuty různé testy a cvičení různých okruhů, umožňující průběžné hodnocení procesu získávání si nových znalostí a dovedností. Zúčastněným je poskytnuto mnoho vzdělávacích programů ze všech možných oborů lidské činnosti. E – learning lze využít jak pro kolektiv, tak pro individuální vzdělávání. Interaktivní metoda vzdělávání poskytuje zúčastněných bezprostřední zpětnou vazbu a vzdělávání zábavnou formou. Tempo této metody vzdělávání je přizpůsobeno individuálním potřebám a schopnostem

zúčastněného zaměstnance. Metoda je z hlediska času velice efektivní, jelikož ji lze využívat přes pracovní dobu zaměstnance i mimo ni (Koubek, 2015).

Metody vzdělávání mimo pracovní prostředí přinášejí do organizací nové moderní poznatky, myšlenky a také přístupy. Tyto kurzy bývají často vedeny zkušenými školiteli, kteří se o příslušné obory zajímají a vyhledávají moderní pojetí. Výhodou pro zúčastněné bývá získání nejnovějších informací, a především seznámení se s nejmodernějšími stroji a zařízeními. K negativním znakům těchto metod ale patří jejich vyšší nákladovost, větší obsah teorie, která ne vždy dostane vhodné uplatnění v každé organizaci. V neposlední řadě opět může nastat problém s uvolňováním zaměstnanců.

2.4.3 Kombinované vzdělávání

Mnoho moderních autorů odborné literatury se shodne, že je dnes možno považovat za prokázané, že kombinované formy vzdělávání jsou vzhledem k širším možnostem, které poskytují, výhodnější než metody tradiční. Jsou však zároveň též úspěšnější než metody čistě e-learningové, kterým byla v minulosti přisuzována slibná a velká budoucnost. Mezi kombinované metody vzdělávání patří následující.

Blended learning – učení pomocí této metody spočívá v kombinaci různých druhů metod učení, které mají za cíl zvýšení efektivity celkového vzdělávacího procesu tak, že při samotné realizaci učení se jednotlivé zvolené metody navzájem podporují a doplňují. Program je možné využít jak pro jednotlivce, tak pro skupiny zaměstnanců. Při individuální výuce se kombinuje plánování zkušeností, samostatně řízené vzdělávání, které je v souladu s plánem osobního rozvoje, skupinové vzdělávání, e-learning, mentoring, koučování a mnohé další aktivity. Zda se program využívá pro skupinu zaměstnanců, může být jeho náplň založena na kombinaci e-learningu, plánovaných výukových programech a především vybraných externích kurzech. Mnohé aktivity je také možné kombinovat v rámci zvoleného výcvikového kurzu.

Just in time výcvik – se především využívá při řešení naléhavých potřeb vzdělávání, které nejčastěji souvisí s plněním okamžitých nebo budoucích pracovních výkonů. Samotný výcvik spočívá v identifikaci nejnovějších požadavků a plánů účastníků, kteří jsou informováni o skutečných situacích, kde mohou získané vědomosti případně uplatnit. Smyslem samotného výcviku je, aby to co bylo vyučováno, bylo následně využito v běžných pracovních situacích (Armstrong, 2015).

Mobile learning – moderní styl učení, který využívá tablety, notebooky nebo smartphony. Tento druh vzdělávání patří mezi nejrozšířenější trend v podnikovém vzdělávání. Výuka probíhá za pomoci určité aplikace, kterou si zaměstnanec nainstaluje do firemního mobilního zařízení. Výhodou je snadná manipulace a vzdělávání může probíhat kdykoliv a kdekoliv (Mathis, 2016).

Mikrokurzy – jedná se o krátké tréninky, při kterých se zúčastněný specializuje na techniku, kterou následně aplikuje v zaměstnání. Způsob tohoto druhu vzdělávání zaměstnanců je označován za velmi efektivní a jeho největší výhoda spočívá v nízkých nákladech na realizaci (Veteška, 2014).

2.5 Realizace vzdělávání

V této fázi je zcela nutné provést řadu činností před zahájením samotného školícího procesu. Je vhodné, aby se sestavil kontrolní seznam činností, které je nezbytně nutné pro organizační zajištění vzdělávacích aktivit. Jsou to například činnosti, jako je rozhodnutí o dodavateli v rámci vzdělávacího programu, výběr vhodných lektorů, vyjednání podmínek, vytvoření a uzavření případných smluv, zajištění místa, zajištění studijních materiálů a potřebných pomůcek, zajištění ubytování a dopravy, včasné informování zúčastněných zaměstnanců o školení, příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti jednotlivých účastníků na vzdělávacích programech a školeních. Tyto kurzy jsou průběžně monitorovány, aby bylo dohlédnuto na plnění stanovených plánů, harmonogramu, a především schváleného rozpočtu. Následně po ukončení kurzu by měla být vypracována hodnotící zpráva o aktuálním přehledu, stavu plnění a čerpání poskytnutých financí (Dvořáková, 2012).

Na základě určených potřeb vzdělávání jsou určeny cíle programu a kurzu. Těmito stanovenými cíli je určeno, co budou jeho účastníci schopni po absolvování vzdělávací aktivity zvládat. Programové cíle v sobě zahrnují cíle celého vzdělávacího programu, jako výsledku procesu stanovení nezbytných potřeb vzdělávání. Cíle kurzu jsou zároveň také cíle jednotlivých aktivit, které pod sebou mají další dílčí cíle. Aby tyto cíle byly splněny, je nutné obeznámit účastníky s cíli kurzu již předem, což zvýší jejich motivaci. Především by cíle měly být v souladu se strategií a cíli organizace, být měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Takové cíle jsou ve fázi vyhodnocení ideálním měřítkem úspěšnosti.

Motivace zúčastněných v rámci zvoleného vzdělávání je velice důležitá. Samotná efektivita vzdělávání je ovlivněna motivací účastníků k učení se a zvyšování individuální potenciálu, tedy k zdokonalení znalostí, dovedností a schopností. Zúčastnění by měli obzvlášť pochopit prospěšnost a přínos daného vzdělávání, teprve poté jsou motivováni a stimulováni k tvořivosti, podnikavosti a ztotožnění se s danou organizací a jejími principy. Pro úspěšnost organizace je velice důležité mít vytvořený efektivní motivační program, který vychází ze strategií organizace, cílů organizačního systému vzdělávání, zohledňující potřeby a možnosti pracovníků, specifika regionu, organizace a celospolečenskou situaci. Faktory ovlivňující zaměstnance jsou v níže uvedené Tab. 2.1, kdy každého zaměstnance motivuje něco jiného, proto je důležité zvolit individuální přístup ke každému zvlášť (Koubek, 2015).

Tabulka 2.1 Motivační faktory vzdělávání

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení individuálního postavení v týmu či skupině
Udržení si pracovního místa
Karierní žebřík
Možnost seberealizace
Získání kvalifikace
Zvýšení výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti reagovat na změny
Vyšší mzdové ohodnocení
Získání nových soc. výhod
Možnost uplatnění individuálního potenciálu při nových příležitostech

Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s.

2.6 Vyhodnocení vzdělávání

Pro posouzení účinnosti dosahování výsledků stanovených plánováním je důležité vyhodnocovat vzdělávání, jelikož tato součást je potřebná pro další zlepšení a případné změny v rámci procesu vzdělávání. Ve fázi plánování jsou stanoveny určitá kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání a je zde určeno, jaké informace je potřeba získat a analyzovat. Porovnáním cílů s výsledky hodnocení je zjišťováno, zda mělo určené vzdělávání smysl a do jaké míry splnilo svůj účel (Armstrong, 2015).

Hodnocením samotné efektivity vzdělávání a rozvoje jsou měřeny celkové náklady a přínosy vzdělávacích aktivit v organizaci. Ovšem je velice obtížné stanovit, jak byla vzdělávací aktivita efektivní a jak se to následně projevilo na pracovních výsledcích

zaměstnanců. Různé parametry spojené s touto efektivitou vzdělávání jsou vyhodnocovány pomocí Kirkparickova/Phillipsova modelu hodnocení.

1. **Úroveň reakce** – na této úrovni je zkoumána reakce účastníků vzdělávacího programu a jejich spokojenost s ním, školitelem a celkovým obsahem. Je zjišťováno, jestli obsah vzdělávání účastníkům vyhovoval či nevyhovoval. Mezi nejčastější metody hodnocení patří dotazník spokojenosti účastníků a cílově zaměřené diskusní skupiny. Toto hodnocení je však doporučováno provádět s určitým časovým odstupem, kdy už účastníci nejsou pod vlivem tzv. haló efektů. Vhodná doba tedy pro hodnocení vzdělávání je do tří až sedmi pracovních dnů po ukončení vzdělávacího programu. Účastníci daného kurzu hodnotí užitečnost vzdělávacího kurzu, odbornou úroveň školitele a jeho vyjadřovací schopnosti, dynamiku aktivity, kvalitu poskytnutých výukových materiálů, prostředí kurzu a jeho organizační zajištění.
2. **Úroveň učení** – na této úrovni jsou získávány informace o tom, do jaké míry jsou splněny určené cíle vzdělávací aktivity. V této fázi je zjišťováno, co se účastníci aktivity naučili, jaké znalosti a dovednosti získali, dále pak nové poznatky, jak se změnili jejich postoje v žádoucím směru apod. Informace jsou získávány pomocí předložených testů, které zúčastnění zaměstnanci vyplnili před a po absolvování programu, dotazníky účastníků, strukturovanými rozhovory, případovými studiemi a projekty.
3. **Úroveň chování** – na této úrovni je hodnoceno, jak bylo ovlivněno chování účastníků po návratu do běžného pracovního dne, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace získaných znalostí a dovedností. Především je zjišťováno nakolik zúčastnění vzdělávání aplikují nabyté znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Mezi vhodné metody k měření těchto dopadů na výkonnost zaměstnanců patří metody: strukturovaných rozhovorů, 360° zpětné vazby, assessment centre, pozorování při každodenní práci a metoda behaviorálního hodnotícího rozhovoru. Zúčastnění jsou hodnoceni před procesem vzdělávání, následně jim je poskytnut určitý čas, aby byli schopni své pracovní chování/návyky změnit, a poté jsou opětovně hodnoceni.
4. **Úroveň výsledků** – tato úroveň poskytuje samotnou základnu pro posouzení prospěšnosti vlivu vzdělávání na výkonnost příslušné organizace z hlediska vynaložených nákladů na vzdělávací program. Cílem je tedy zjistit, jakým způsobem

a jak programy vzdělávání a rozvoje přispěly ke zvýšení výkonu organizace oproti jejímu předchozímu stavu – neboli určení přidané hodnoty programů (Bláha et al., 2013). Hodnocení určuje míru dosažení základních stanovených cílů vzdělávání a rozvoje v určitých oblastech. Jedná se například o oblasti zvýšení produkce, prodeje, snížení nákladů, zvýšení produktivity a mnohé další. Výsledky jsou podstatně snadněji hodnoceny, lze je totiž kvantifikovat. Ovšem je těžké prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento zmiňovaný přínos od jiných činitelů (Armstrong, 2015).

5. **Úroveň návratnosti vložené investice** – tato úroveň posuzuje, zda se vzdělávací programy organizaci vyplatily pomocí hodnocení návratnosti vložených investic. Pro tuto metodu je vyhodnocování je používán vzorec ROI, kterým jsou porovnávány finanční přínosy s vynaloženými náklady na vzdělávání zaměstnanců. Použitím této metody však není zohledňováno rozložení zisku organizace v čase.

$$\text{ROI (v \%)} = [(\text{Přínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady}] \times 100$$

2.7 Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje v organizaci

Pro zhodnocení efektivity vzdělávacích akcí, musíme provést důkladnou analýzu nákladů vložených do vzdělávací akce a přínosů plynoucích z ní. V této analýze budou právě srovnávány výše zmíněné náklady a přínosy ze vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pomocí čtyř následujících kroků.

1. Stanovení nákladů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Pod tento bod se zahrnují náklady na lektory a zúčastněné, náklady za potřebný materiál, pomůcky, náklady spojené s ubytováním a stravou, pronájem prostor a techniky a mnohé další. Ovšem tyto náklady je možno sledovat také podle jejich druhů (mzdové, provozní apod.), podle zvolených typů vzdělávací aktivit, podle jednotlivých fází cyklu vzdělávání nebo v neposlední řadě podle oddělení či útvarů v organizaci.

2. Odhad potencionálních přínosů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Zpravidla se jedná pouze o jejich nejlepší možný odhad, neboť určit přínosy vzdělávacích a rozvojových aktivit zaměstnanců je značně komplikované. Můžeme tedy zkoumat změny ukazatelů, jako například: zvýšení produktivity zaměstnanců, snížení výskytu chyb, snížení fluktuace zaměstnanců, pokles absence, zvýšení kvality a další.

3. Výpočet potencionálních přínosů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Neexistuje pouze kvantitativní užitek, pro organizaci rozumějme finanční, ale i užitek kvalitativní. Příklady kvalitativního užtku jsou například zlepšení pracovní morálky na pracovišti, zlepšení komunikace, zvýšení motivace zaměstnanců a loajality zaměstnanců, ale také identifikace talentů důležitých pro úspěch samotné organizace.

4. Porovnání finálních nákladů a přínosů vzdělávání a rozvoje

V tomto posledním kroku se porovnávají náklady vynaložené na vzdělávací a rozvojové aktivity zaměstnanců a přínosy, které organizace z této investice má (Bláha, et al., 2013).

2.8 Role ve vzdělávání a rozvoji

Zaměstnancům je především potřeba ze strany vedoucích zaměstnanců a organizace poskytovat příslušnou pomoc a podporu ve vzdělávání, což spadá pod personální činnost, pro kterou je typická úzká spolupráce mezi liniiovými manažery a personálním útvarem dané organizace.

Hlavní náplní liniiových manažerů, v oblasti vzdělávání, je soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu, rozvoje a pracovního chování/vystupování podřízených, což jim pomáhá v plánování a identifikování potřeby vzdělávání. Na manažerech tedy leží rozhodnutí o tom, kdo, kde a v jaké oblasti bude vzděláván, a jaké k tomu budou použity metody vzdělávání. Při samotné realizaci vzdělávání jsou manažeři zodpovědní za průběh a obsah vzdělávání. V konečné fázi vyhodnocování vzdělávání a efektivnosti vzdělávacího programu poskytují důležité informace pro vyhodnocení konečného výsledku.

Úkolem personálního útvaru organizace je formulace a návrh politiky a strategie vzdělávání zaměstnanců a vyvážení organizačních a institucionálních předpokladů pro úspěšné vzdělávání. Mezi další činnosti personálního útvaru patří:

- zabezpečení organizační a odborné stránky systematické vzdělávání,
- podněcování procesu zkoumání potřeby vzdělávání,
- analýza potřeby vzdělávání,
- návrh programu, rozpočtu a plnění jiných úkolů souvisejících s plánováním vzdělávání,
- zajištění vzdělávání mimo pracoviště (off the job),

- kontrola průběhu procesu vzdělávání,
- organizace a vedení vyhodnocování výsledku (Koubek, 2015).

2.9 Plánování osobního rozvoje

Pojem rozvoj vyjadřuje určitý vývojový proces umožňující zlepšení současných znalostí, schopností, dovedností, hodnot nebo chování člověka. Plánování individuálního rozvoje obsahuje návrhy jednotlivce ve prospěch jeho vzdělávání a rozvoje. Jednotlivci jsou tedy zodpovědní za formulování a realizaci individuálního plánu, ale současně by jim měla být poskytnuta podpora ze strany organizace a manažerů organizace:

Fáze plánování individuálního rozvoje:

- zhodnocení současného stavu a potřeby rozvoje jedince (silné a slabé stránky),
- stanovení cílů osobního rozvoje jedince,
- příprava plánů činností jedince,
- realizace (Armstrong, 2015).

Dle Horváthová et al., (2014) je navíc fáze vyhodnocování výsledků rozvojových aktivit pracovníka a účinnost rozvojových programů, kterých se jedinec zúčastnil.

2.10 Evropský sociální fond – podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II

Tento projekt, Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II, je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR a realizován Úřadem práce České republiky na základě Výzvy č. 021 a to v období od 1. 12. 2015 do 31. 12. 2022. Hlavním cílem projektu je pomoci zaměstnavatelům v odborném vzdělávání stávajících i nově přijímaných zaměstnanců.

2.11 Princip a přínos

Tato podpora umožňuje vybraným zaměstnavatelům získat finanční příspěvky na:

- a) externí vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců (vč. potencionálních zaměstnanců), přičemž vzdělávání může být buď obecné, v odůvodněných případech i specifické. Ovšem v obou případech se musí jednat o vzdělávání v odborných kurzech,
- b) mzdy pro interní lektory, kteří zajišťují interní vzdělávání,

- c) mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců, a to po dobu nezbytně nutnou v rámci jejich vzdělávání, jelikož je dle § 230 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, je účast zaměstnanců na školení považována za výkon práce.

2.12 Cílové skupiny

- a) Zaměstnanci – osoby, které jsou v pracovně právním nebo obdobném vztahu k podniku s výjimkou zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce (DPP) a dohodu o pracovní činnosti (DPČ).
- b) Potencionální zaměstnanci – v tomto případě se jedná o fyzické osoby, o kterých uvedení zaměstnavatelé předpokládají, že se stanou jejich zaměstnanci.
- c) Zaměstnanci organizačních složek zahraniční právnické osoby, ovšem pokud se jedná o odštěpný závod zaregistrovaná na území ČR a soustavně vykonává činnost převážně na území ČR.

Příspěvek nelze poskytnout obcím, krajům, školám, organizačním složkám státu, podnikatelským a profesním sdružením, na vzdělávání zaměstnanců či potencionálních zaměstnanců, kteří nejsou občany členských zemí EU/EHP a Švýcarska, zaměstnavatelům, kterým byla v posledních 3 letech pravomocně uložena pokuta za umožnění výkonu nelegální práce a mnohé další.

2.13 Podmínky pro získání příspěvku

- a) Tento projekt realizuje ÚP ČR na základě § 106 zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který umožňuje ověřovat nové nástroje a opatření aktivní politiky zaměstnanosti. Jedná se o finanční podporu nenárokovou a o poskytnutí příspěvku rozhoduje Krajská pobočka ÚP ČR.
- b) Příslušné pracoviště KrP při rozhodování o poskytnutí příspěvku vychází z údajů a informací uvedených v žádosti, kterou je potřebné mít vyplněnou důkladně a jednoznačně.
- c) Odpovědnost za pravdivost údajů o výši doposud poskytnuté podpory v režimu nese žadatel a pro tyto účely přikládá k žádosti o příspěvek čestné prohlášení.
- d) U příspěvku na úhradu vzdělávací aktivity je nastavena 15% spoluúčast žadatele, ovšem toto neplatí pro mzdové příspěvky.

- e) Vzdělávací aktivita může být zahájena až po uzavření dohody, nelze tímto uplatnit náklady vzniklé před vydáním vyrozumění.
- f) Příjemce těchto příspěvků může čerpat maximálně částku 500 000 Kč měsíčně.

2.14 Podání žádosti

Žádost pro podporu vzdělávacích aktivit se podává elektronicky na webových stránkách k tomu určených. Žadatel je povinen vyplnit a odeslat formulář elektronicky, poté si formulář uložit a doručit s přílohami do datové schránky příslušného krajského ÚP ČR do sedmi dní od odeslání webové žádosti.

Maximální částka, kterou si žadatel může podat v žádosti je v celkovém objemu 6 mil. Kč za kalendářní rok. Můžeme tedy předložit vícero aktivit, ale je nutné je podávat separovaně, kdy 1 žádost = 1 vzdělávací aktivita. Dohoda je uzavírána jménem žadatele, a to včetně veškerých práv a povinností, za případné důsledky z neplnění smluvních podmínek nese plnou zodpovědnost žadatel.

2.15 Činnosti po schválení žádosti, realizace

Vzdělávací aktivit musí být poptávána dle specifikací uvedených v žádosti a musí být vzdělávání zahájeno do 6 měsíců ode dne vydání vyrozumění. Na každou vzdělávací aktivitu je uzavírána samostatná dohoda, s jejímž obsahem je zaměstnavatel povinen se seznámit.

V případě vzdělávání externí vzdělávacím zařízením je zaměstnavatel povinen vybrat dodavatel v souladu s Obecnou částí pravidel OPZ a ZZVZ. Dodrží-li stanovená pravidla, ÚP uhradí zaměstnavateli 85 % z ceny vzdělávací nabídky, která byla vybrána jako nejvhodnější. Dokumenty k výběru dodavatele vzdělávání je nezbytné nutné předložit v dostatečném předstihu před plánovaným zahájením vzdělávací aktivity, a to v případě zakázky s předpokládanou hodnotou, která je rovna nebo nižší 2 mil. Kč bez DPH (nejméně 10 pracovních dnů před), v případě zakázky vyšší pak minimálně 20 pracovních dnů před zahájením.

Externí dodavatel vzdělávacích aktivit musí doložit doklad opravňující poskytovat vzdělávání za úplatu a doklad o akreditaci. Zatímco interní lektor musí prokázat kvalifikaci a odbornou praxi v délce nejméně 2 roky.

Vzdělávání měkkých dovedností není projektem podporováno, ale s výjimkou měkkých dovedností, které jsou součástí odborného vzdělávání a nepřesahují tak 30 %

celkového počtu hodin vzdělávání. V tomto případě se jedná, například o řidičský průkaz skupiny B. Vzdělávací aktivitu je možné realizovat při splnění podmínek stanovených zákoníkem práce, tedy i mimo pracovní dobu (přesčas, víkend či svátek). V tomto případě si může pracovník vyžádat i částku na úhradu příplatků za přesčasovou práci.

Pro doložení výdajů, které zaměstnavatel vynaložil na vzdělávací aktivity, je určen výkaz *Vyúčtování vzdělávací aktivity*, který se příslušnému ÚP předkládá po ukončení aktivity.

2.16 Pravidla poskytování příspěvku

Při žádosti o podporu v rámci projektu povez – podpory odborného vzdělávání zaměstnanců je nutné dodržet několik základních pravidel, která byla stanovena Evropským sociálním fondem. Níže jsou jednotlivé pravidla podrobně popsána s veškerými náležitostmi k jejich úspěšnému plnění. Jedná se o pravidla poskytování příspěvků v rámci úhrady mzdových nákladů, úhrady nákladů na vzdělávací aktivity a publicity.

2.16.1 Úhrada mzdových nákladů

Příspěvek lze poskytnout na úhradu skutečně vyplacených mzdových nákladů včetně sociálního a sociálního zabezpečení, zdravotního pojištění, a to za celou dobu účasti zaměstnance na vzdělávací aktivitě – 1 hodina/60 minut účasti.

Pod pojmem způsobilé mzdové náklady si představíme náklady za dobu účasti zaměstnance na dalším vzdělávání, a to až do výše 100 % skutečně vzniklých mzdových nákladů za dobu, kdy se zaměstnanec účastnil vzdělávání, nejvýše však do výše 198 Kč/hodinu násobené délkou účasti zaměstnance na dalším vzdělávání a zároveň maximálně do výše 33 000 Kč měsíčně za jednoho zaměstnance. Tento příspěvek je poskytován měsíčně zpětně na základě předložení vyúčtování a evidence docházky.

2.16.2 Úhrada nákladů na vzdělávací aktivity

V rámci projektu budou podpořeny akreditované kurzy, neakreditované kurzy a odborná jazyková výuka v minimálním rozsahu 40 hodin a více na jednoho účastníka. Požadavek na tento minimální rozsah se ovšem nevztahuje na kurzy zaměřené na získání a obnovu řidičského oprávnění skupiny C, D, E, T včetně profesního průkazu, obsluhu vysokozdvížných vozíků, kurzy programování a obsluhy CNC strojů, nebo získání a obnovu svářečského, strojnického a jeřábnického oprávnění. Lze však podpořit i kurzy

po 40 hodin, pokud se bude jednat o kurzy navazující pro stejné zaměstnance, které při společném podání žádosti budou přesahovat 40 hodin.

Do vzdělávacích kurzů v rámci aktuální výzvy mohou být zařazeny osoby, které doposud nebyly v projektu podpořeny, nebo osoby, které od začátku projektu neabsolvovaly u stávajícího zaměstnavatele vzdělávání v součtu delší než 40 hodin.

Vzdělávání, na které je poskytnut příspěvek 85 %, musí být vedeno prezenční formou a musí být zaměřeno výhradně na následující oblasti:

- Další profesní vzdělávání zaměstnanců, potencionálních zaměstnanců s důrazem na odborné vzdělávání zejména na zvýšení, prohloubení, rozšíření nebo udržení kvalifikace, realizované ve vzdělávacím programu akreditovaným programem.
- Odborná jazyková výuka související s pracovní činností, která je nebo bude vykonávána v maximální délce 6 měsíců.
- Další profesní vzdělávání v neakreditovaných programech, jestliže to vyžadují potřeby zaměstnavatele. Musí je však zaměstnavatel řádně odůvodnit v žádosti.

V případě účasti zaměstnance či potencionálního zaměstnance na vzdělávací aktivitě nižší než 80 % nebude příspěvek na vzdělávací aktivitu tohoto zaměstnance vyplacen. Příspěvek může být vyplacen pouze v případě, že zúčastněný absolvoval závěrečné ověření znalostí a dovedností a účastnil se aktivity v jejím uznatelném rozsahu. Pokud však neabsolvuje úspěšně závěrečnou zkoušku, může maximálně dvakrát vykonat opravnou zkoušku, kterou však již hradí zaměstnavatel.

2.17 Publicita

Žadatel o příspěvek je povinen při realizaci projektu spolupracovat s ÚP ČR na publicitě projektu, ale současně je povinen řídit se Obecnou částí Pravidel OPZ. Obecná část zahrnuje:

- seznámení svých zaměstnanců o zařazení do projektu,
- zajistit umístění minima publicity na všech relevantních dokumentech,
- faktura vystavená vzdělávacím zařízením musí být opatřena příslušným textem,

- označení školící místnosti v souladu s pravidly publicity (Povez II – III. výzva, 2017).

2.18 Shrnutí teoretické části

Tato část diplomové práce byla zaměřena na teoretické poznatky v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V první řadě byly vysvětleny základní pojmy jako lidský kapitál, zdroje, řízení lidských zdrojů, mezi které patří vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj je jedna z nejdůležitějších činností, které byla věnována samotná podkapitola teoretické části. Dále byly charakterizovány jednotlivé složky učení, oblasti vzdělávání a rozvoje a také pojmy učící se organizace a strategie vzdělávání a rozvoje.

Velkou pozornost si zasloužily i metody vzdělávání a rozvoj a podrobný popis jejich aplikace. V neposlední řadě byly zmíněny jak náklady, tak přínosy vzdělávání a rozvoje, ale především byla objasněna oblast podpory vzdělávání zaměstnanců v rámci Evropských sociálních fondů, které aplikujeme více v konkrétní vybrané firmě v rámci praktické části diplomové práce.

3 Charakteristika firmy První Hornoslezská Stavební, s.r.o.

Hlavním cílem této kapitoly je seznámení čtenáře s podrobnější charakteristikou firmy, která byla vybrána pro účely této diplomové práce. V této kapitole se tedy zaměříme na bližší seznámení s firmou První Hornoslezská Stavební, s.r.o., kde se zaměříme na představení organizace, historii vzniku společnosti, sídlo podnikání společnosti a následně se dopracujeme k samotným zaměstnancům firmy a popisu personálních činností prováděným ve firmě.

3.1 Představení firmy

Pro účely této diplomové práce, jak již bylo zmíněno výše, byla vybrána firma První Hornoslezská Stavební, s.r.o. Tato firma byla založena v roce 2000 a to Romanem Michalkou a Ing. Norbertem Sobočíkem. Již od raných počátků své existence se firma rozhodla zaměřit své podnikání na oblast všeobecného stavebnictví, kde si zvolila jakožto hlavní předmět podnikání výstavbu inženýrských sítí, pozemních staveb – rodinných domů a v posledních letech se zaměřuje také na oblast technického poradenství. S touto myšlenkou na rozšíření portfolia podnikání přišel jeden ze zakládajících členů firmy, a to konkrétně Roman Michalka.

Obrázek 3.1 Logo firmy



Zdroj: Interní materiály firmy První Hornoslezská Stavební, s.r.o.

Stávající logo firmy zobrazuje historické spojení dvou společníků (blízkých přátel) se společnými cíli vybudovat firmu se schopností pořádku, a především citu pro stavební činnost. Logo firmy odrazuje jedinečné pohledy a přínosy právě obou společníků, což značí výrazné odchylky pokladu stavebních cihel. Obklad znázorňuje jedinečné spojení a pevný základ pro podnikání firmy. Zelenou barvu společníci zvolili proto, že si stojí za každým zhotoveným dílem a nepředají jej, dokud dílo není 100 % zkontrolováno a v úplném pořádku.

3.2 Historie vzniku firmy

Dle oficiálních podepsaných dokumentů přišla firma v platnost v roce 2000, ale samotné projednávání mezi současnými společníky o možném uvedení společného podnikatelského záměru, v oblasti stavebního průmyslu, již o rok dříve tedy v roce 1999. S tímto návrhem společného podnikání a samotným názvem První Hornoslezská Stavební, s.r.o. přišel Roman Michalka po absolvování dlouholeté praxe na pozici stavbyvedoucího u firmy INGSTAV OSTRAVA, a.s. V té době se ve firmě INGSTAV OSTRAVA, a.s. angažoval na pozici manažera právě současný přítel a společník Ing. Norbert Sobočík.

V rámci dobrých vztahů vzniklo přátelství a nynější spojení těchto dvou lidí, jakožto majitelů úspěšné stavební firmy. Do firmy pan Michalka vnesl své dosavadní načerpané zkušenosti v rámci pozice stavbyvedoucího a pan Sobočík schopnost komunikace v rámci sjednávání obchodů na dosavadním trhu stavebnictví. Svou myšlenku podnikání rozvinuli v pravý čas, když na trhu nebyla příliš vysoká konkurence. Ovšem jako každá firma si ani První Hornoslezská Stavební, s.r.o. nevedla z počátku příliš dobře, zakázky se nehrnuly dle očekávání a společníci uvažovali o možném ukončení podnikání.

Přelomový rok pro firmu byl rok 2006, kdy byla firmě nabídnuta první velká milionová zakázka, kterou splnili nad očekávání odběratele. Tento počín vedl k tomu, že se vryli do paměti důležitým osobám, které následně přispěli k tomu, aby firma prosperovala a dopěla k takovému známému jménu, jaké si nosí dodnes.

3.3 Místo a sídlo podnikání

Hlavní sídlo podnikání, námi vybrané společnosti, bylo vybráno na základě tehdejších trvalých bydlišť obou společníků, a to konkrétně ve městě Dolní Benešov nacházející se v Moravskoslezském kraji, v blízkosti krajského města Ostrava. Ovšem v následujících letech si oba společníci uvědomili, že hlavní sídlo nemá k dispozici natolik prostoru, aby se firma mohla rozvíjet a rozšiřovat.

Toto uvážení vedlo v roce 2002 k rozšíření firmy a tím je myšleno zakoupení vhodného pozemku v Háji ve Slezsku. Háj se nachází přibližně 5 km od hlavního sídla a poskytuje ideální prostor pro vybudování odštěpného závodu – provozovny. V následujícím roce 2003 byla stavba úspěšně zkolaudovaná a postupně se začal také rozvíjet hmotný majetek firmy, především o stavební stroje a potřebnou nákladní

dopravu. Od tohoto roku firma funguje na stávající provozovně v Háji ve Slezsku, kde má umístěné veškeré technické a administrativní zázemí.

3.4 Zaměstnanci organizace

V oblasti lidských zdrojů ve společnosti První Hornoslezská Stavební, s.r.o. mi byly poskytnuty pro analytické účely diplomové práce data, která byla získána prostřednictvím konzultace s Romanem Michalkou, jakožto stávajícím majitelem firmy zastupující v této oblasti manažera pro výběr vhodných zaměstnanců pro firmu První Hornoslezská Stavební, s.r.o.

Zvolená firma meziročně zaměstnává více jak 48 zaměstnanců, nicméně v zimní období jsou tato čísla snížena bohužel až na polovinu své hodnoty. Ovšem záleží na podmínkách v zimním období, vzhledem k suchým zimám se často stavební práce neomezuji a probíhají bez stížených podmínek. V současné době na firmě fungují aktivně tyto pracovní pozice (v závorce počet zaměstnanců k 1. 1. 2020): stavební dělník (14), řidič (2), asistentka (1), účetní (1), daňový poradce (1), rozpočtář (2), přípravař (1), stavbyvedoucí (2).

Dále se rozhodlo vedení firmy zaměstnat pracovníka na úklid administrativní budovy (1), pracovníka na údržbu (1) a především pracovníka na pozici nočního hlídače (1) vzhledem k nárůstu trestné činnosti krádeže v nedalekém objektu. Z hlediska samotné organizace, se firma řídí jednoduchou liniíovou organizační strukturou, kde se většina zaměstnanců zodpovídá právě majitelům firmy.

3.5 Personální činnosti ve vybrané organizaci

Ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. není vytvořené, k tak malému objemu zaměstnanců, samotné oddělení specializující se pouze na personální činnosti. Tyto kompetence jsou rozděleny mezi společníky rovnoměrně, a tedy mají i stejnou váhu při rozhodování ohledně potencionálních a stávajících zaměstnanců. Společníci provádí pravidelně veškeré plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, adaptaci zaměstnanců, odměňování, péči o zaměstnance, řízení pracovních vztahů, a především námi zvolené téma diplomové práce vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má na starost jeden z majitelů, konkrétně Roman Michalka, který se zaměřuje na zajištění vhodného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v rámci celé organizace.

4 Zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o.

V následující části diplomové práce si blíže specifikujeme detailní popis současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. Poznatky k této části vychází z polostrukturovaného rozhovoru, pozorování a studia interních dokumentů firmy. Dále je součástí této kapitoly vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo poskytnuto zaměstnanci firmy.

4.1 Systém vzdělávání ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou nedílnou součástí strategie firmy První Hornoslezská Stavební, s.r.o. a konkrétně jí má na starost jeden ze společníků Roman Michalka. Cílem vzdělávání zaměstnanců je dosažení především vyšších výsledků v rámci výkonu a plného využití zaměstnancova potenciálu. Samotné vzdělávání je aspektem i pro konkurenceschopnost a prosperitu firmy, obzvlášť ve stavebním průmyslu. V současné době jsou malé firmy často zkupovány většími, právě kvůli vysoké konkurenci na trhu. Tudíž se majitelé rozhodli část finančních prostředků směřovat na oblast vzdělání a rozvoje zaměstnanců. My se proto pokusíme zaměřit na to, aby firma mohla čerpat část příspěvků z Evropských sociálních fondů.

Vzdělávací proces společnosti probíhá v opakujících se fázích, které se opírají o literární zdroje uvedené v teoretické části diplomové práce. Fáze vzdělávání jsou následující:

1. Identifikace potřeby vzdělávání
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávání
4. Hodnocení vzdělávání

4.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Pro stanovení vhodné metody vzdělávání je nutné nejprve identifikovat samotnou potřebu, která je v našem případě u každého zaměstnance různá. Mezi nejčastější řadíme změny v technologii postupu, v případě dělníků, a v případě THP pracovníků se nejčastěji jedná a softwarové změny v rámci využívaných programů. Ovšem potřeby vznikají na základě hodnocení samotných zaměstnanců jejich nadřízenými a majiteli, kteří podávají

návrh na rozvoj svého zaměstnance. Je potřeba udržovat stávající kvalifikaci, v tomto případě se jedná o pravidelné školení (například BOZP). V našem případě se především je o prohlubování kvalifikace zaměstnanců a plného využití jeho potencialu.

Firma První Hornoslezská Stavební, s.r.o. má rozdělené potřeby vzdělávání do dvou kategorií a to:

- a) školení povinná dle zákona,
- b) školení potřebná k výkonu práce.

Dle zákona je stanoveno školení dle zákoníků práce, především se jedná o BOZP, kterým si každý zaměstnanec musí projít při nástupu do pracovního poměru. Tuto realizovanou činnost zabezpečuje Roman Michalka, nebo jím zvolený zaměstnanec v pravidelných intervalech.

Školení potřebná k výkonu práce, jako je například řidičský průkaz skupiny C, svařování, lepení, pokládání apod., zajišťuje společník Roman Michalka. Tyto potřeby ovšem eviduje v nejčastějších případech vedoucí pracovník (stavbyvedoucí), v případě THP pracovníků tuto činnost navrhuje sám Roman Michalka. U THP pracovníků jsou zajišťována školení v rámci softwarových programů, rozvoje jazyků dle individuální dohody.

4.1.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání ve firmě zastřešuje pro veškeré zaměstnance Roman Michalka, především s ohledem na dlouhodobé výhledy firmy a potřeby zaměstnanců. Na tomto se staví především plány pro samotný proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tyto plány se velice odlišují v závislosti na typu zaměstnance a pozice, kterou zastupuje. Plány jsou sestavovány v Microsoft Excelu na půl roku v závislosti na stanových potřebách a aktuálním dění na trhu. V tabulce je kromě jména a pozice, také uveden potřebný čas k absolvování vzdělávací aktivity a výše stanovených nákladů na tento proces. Tyto plány vycházejí z požadavků nadřízených, v případě dělníků, se jedná o požadavky navrhnuté z pozice stavbyvedoucích či případně samotných majitelů. Vycházející z výsledků hodnocení zaměstnanců a požadavků na další jejich rozvoj, z potřeb vzniklých v souvislosti se změnami nejen ve firmě ale i na trhu, z nabídek vzdělávacích akcí a také ze zákona daných pravidelných školení.

Tyto plány jsou průběžně aktualizovány a přizpůsobovány na míru zaměstnancům v závislosti na vzniku potřeby vzdělávat se a rozvoji dosavadních zkušeností a dovedností. Každým rokem je provedeno majitelem zhodnocení dosavadních zkušeností jednotlivých zaměstnanců, kdy v rámci pohovoru s dotyčným určuje, zda se může zaměstnanec a chce-li se dále vzdělávat či rozvíjet.

V plánech je ovšem také zahrnuto, jakým způsobem a kde se bude vzdělávání jednotlivých zaměstnanců provádět. V rámci firmy První Hornoslezská Stavební, s.r.o. je v nejčastějších případech vzdělávací aktivita prováděna na pracovišti a převážně interním zaměstnancem. V případě THP pozic, když firma není schopna zajistit dostatečné vzdělávání interním zkušeným zaměstnancem, využívá externích vzdělávacích agentur, které se převážně zaměřují na účetnictví, programy Microsoft Office a cizí jazyky. Forma vzdělávání probíhá jak skupinovou výukou, tak individuálním přístupem.

Jednou z mála výhod zaměstnanců firmy První Hornoslezská Stavební, s.r.o. je to, že zaměstnavatelé jsou ochotni nechat zaměstnance si vybrat konkrétní vzdělávání, které by chtěl dotyčný absolvovat, ovšem musí být náležitě opodstatněno a mít jistou spojitost s náplní práce či zaměřením firmy. Jedná se především o měkké dovednosti, odborné technické a jiné specializované školení. Firma poté po absolvování vzdělávací aktivity vyhodnocuje a sleduje využití nabytých dovedností a schopností v praxi.

a) Metody vzdělávání zaměstnanců

Do procesu plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou zahrnuty vhodné metody vzdělání a rozvoje zaměstnanců, dle určitých kritérií. Jedno z těch zásadních kritérií je kritérium či zvolit metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti nebo mimo něj. Dalším nezbytným krokem je rozpoznání individuální potřeby zaměstnanců.

Nejprve se zaměříme na početnější skupinu zaměstnanců, kterou zastávají především pozice „dělník“. V případě této pozice je dotyčný potencionální zaměstnanec přidělen pod zkušenějšího zaměstnance, který zastává pozici mentora. Mentor dotyčného zaškolí do běžné náplně práce plnohodnotného zaměstnance.

V případě pozic THP se jedná o adaptaci zaměstnanců v rámci zkušební doby, která trvá tři měsíce. Tito budoucí zaměstnanci mají individuálně vytvořený adaptační plán v závislosti na náplni a místě výkonu jejich práce. Zaměstnanec na pozici THP dostává k sobě, stejně jako zaměstnanec na pozici dělník, zkušenějšího kolegu, který předává veškeré možné informace nejen o náplni práce, ale i samotném chodu firmy.

Po absolvování zkušební doby na příslušných pozicích THP je předkládán zaškolovací plán, buď nadřízenému, nebo konkrétně majitelům samotné firmy. V případě zájmu může zaměstnanec předložit, ale i zaměstnavatel či nadřízený, návrh na další školení, které není obsažené v zaškolovacím plánu.

Z metod využívaných na pracovišti, které byly podrobněji popsány v teoretické části diplomové práce, firma První Hornoslezská Stavební, s.r.o. využívá především z metod vzdělávání on the job:

- instruktáž,
- asistování/mentoring,
- pověření úkolem,
- porady.

Firma se ovšem nebrání využívání zároveň metod off the job a to především:

- přednášku,
- brainstorming,
- simulace,
- outdoor training.

Firma První Hornoslezská Stavební, s.r.o. ovšem nevyužívá moderních metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v rámci metod mimo pracoviště. Jedná se o e-learning a assessment centre, o kterých firma již zaslechla při ročních setkáních v rámci firem umístěných v areálu a zvažuje možnost využití těchto metod do budoucna.

Vstupní školení pro nové zaměstnance

Vstupní školení je základní potřeba vzdělávání každého potencionálního zaměstnance vstupujícího do pracovního poměru ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. Firma si velice zakládá na tomto vstupním školení a je pro ni velice významné, aby dotyčný zaměstnanec svou práci pochopil v co nejkratším čase, ale za to důsledně a do hloubky. Před nástupem do práce každý potenciální zaměstnanec obdrží složku s dokumenty, která mu umožní částečné seznámení s firmou a orientací v ní. Součástí těchto dokumentů je plánec firmy, historie firmy, kontakty, a především v čem samotná firma podniká spolu s uvedenými největšími úspěchy.

Potencionální nové zaměstnance po vyřízení všech nezbytných legislativních požadavků čeká zaškolení, které obsahuje řadu na sebe navazujících školení. Nejprve se zaměstnanci seznamují s BOZP, PO, následně jsou provedeni areálem firmy, seznámeni s využívanými technologiemi apod. Po základní zaškolení jsou potencionální zaměstnanci přiřazeni na svá pracovní místa, kdy následujícím krokem je provedení metody instruktáže nebo přidělení stanoveného mentora. Podrobněji budou tyto metody popsány níže.

Instruktaž

Tato metoda patří mezi nejjednodušší, nejrychlejší a v oblasti stavebnictví tomu není jinak. Především při obsazování pracovní pozice „dělník“ je využívána právě metoda instruktáže. Vzdělávanému je názorně ukázáno, co se od něj v rámci jeho pracovní náplně očekává a dotyčný se snaží danou činnost odpozorovat a následně napodobit. V případě dělníků se jedná o rychlou metodu zaučení do procesu.

Mentoring

Nejpodstatnější metodou pro vzdělávací proces nových zaměstnanců hraje metoda mentoring. Po absolvování školení v rámci bezpečnosti práce, požární ochrany a provedení areálem jsou nově příchozím přiřazeni zkušenější zaměstnanci – mentoři. Tito pověřeni lidé mají podrobně zpracovaný časový harmonogram, podle kterého se řídí a předávají novým zaměstnancům veškeré informace. Úkolem mentorů je tedy předávat své dosavadní podložené zkušenosti a znalosti novým zaměstnancům, a tím je vhodně vzdělávat, předávat jim potřebné informace o náplni pracovní pozice, seznámit je s běžným chodem firmy, motivovat je k výkonu práce a v neposlední řadě kontrolovat jejich výstup.

Tato metoda probíhá během prvního měsíce výkonu práce na přiděleném či zvoleném pracovišti. Mentor svému přidělenému pracovníkovi předává veškeré informace, ovšem po malých částech, dle vytvořeného časového harmonogramu, protože je nutné zachovat standartní výstup (vykázanou práci) při které není možné předávat veškeré informace během prvního dne. Nový zaměstnanec se tímto způsobem rychle začlení a je schopný během krátké doby vykazovat plný výkon. Nevýhodou v tomto případě může být nedostatek času mentora, který musí vykázat stejný výkon, i když mu byl svěřen nový zaměstnanec na zaučení.

Mentorem se může stát ve firmě jakýkoliv zaměstnanec, který má dostatek zkušeností a dovedností, ale zároveň projeví zájem o nabízenou pozici mentora. Zaměstnanci plyne z této pozice finanční odměna, ale nikoli úlevy v rámci podávaného výkonu. Samotní mentoři, dříve, než jim je přidělen zaměstnanec, procházejí školením, které probíhá formou přednášky se zaměřením na technické informace a tzv. tvrdá data. V minulosti se plánovalo mentory cíleně vzdělávat na oblast měkkých dovedností, ale tento krok nebyl majiteli firmy realizován. Jen málo zaměstnanců je schopných tuto pozici zastat, proto se firma aktuálně zaměřuje na tuto oblast a snaží se zaměstnance vzdělávat a zdokonalit samotný proces mentoringu.

V současné době se majitelé rozhodli, že procesem vzdělávání na pozici mentora budou zaškolení pouze dva zaměstnanci pro pozici dělník. Jedná se o stavbyvedoucí, kteří mají nejvíce zkušeností, díky nimž zastávají právě tyto pozice. V rámci pozic THP není určený konkrétní zaměstnanec zastávající pozici, ale v případě nutnosti tuto pozici zastává zaměstnanec, který vystupuje z pracovního poměru či kolega/kolegyně z oboru. V rámci procesu vzdělávání je doporučeno následovat jednotlivé kroky v harmonogramu a na konci důkladného proškolení provést závěrečný test. V případě neúspěchu u testu je nutné doporučit doškolení.

4.1.3 Realizace procesu vzdělávání

Po sestavení vhodného a majitelem (Romanem Michalkou) schváleného plánu vzdělávání přichází na řadu fáze realizace. Pod pojmem realizaci se myslí vše, co bylo uvedeno na schváleném, nejčastěji ručně sepsaném plánu. Realizaci vzdělávacího a rozvojového systému má na starost dříve zmiňovaný pan majitel Michalka, nebo konkrétní interní školitel, který veškeré domněnky předává majiteli.

Vzdělávací aktivity jsou uskutečňovány především interně, jakožto vstupní školení, BOZP, PO a z převážné části se na přípravě a uskutečnění podílí interní školitelé. V případě BOZP a PO je pozván externí pracovník se zaměřením právě na tyto témata. Již během těchto základních procesů, v rámci vzdělávání a rozvoje, jsou se zpětnou vazbou informováni majitelé. O celém průběhu vzdělávání a rozvoje jsou zúčastnění zaměstnanci obeznámeni, znají její cíle a mají možnost se v průběhu kdykoliv vyjádřit.

Podstatnou součástí procesu realizace vzdělávání ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. hraje především motivace k samotnému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Nejčastější motivací je pro zaměstnance budoucí pracovní postup a s tím

nejvíce očekávaný podnět, zvýšení mzdy, od které se odvíjí právě vyšší kvalifikace a kompetence.

4.1.4 Hodnocení procesu vzdělávání

Proces vzdělávání ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o., jak již bylo zmiňováno výše, je ukončen zhodnocením probíhajícího procesu. Všechny probíhající vzdělávací aktivity jsou následně vyhodnocovány mentory a majiteli. Úkolem vyhodnocování je posoudit, zda aktivity byly pro zúčastněné zaměstnance efektivní, zda bylo dosaženo stanovených cílů, a především zda bylo dosaženo stanovených výsledků.

Pro získání potřebných výsledků z probíhajících vzdělávacích a rozvojových aktivit je využíváno zpětné vazby formou dotazníků od zúčastněných zaměstnanců a lektorů. Formulář pro hodnocení vzdělávací aktivity ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. je součástí přílohy č. 4. Formulář v sobě zahrnuje celkový přínos pro zúčastněné zaměstnance, a především zda to dotyčnému zaměstnanci přineslo dostatečné podněty a informace nutné k rozvoji. Dále pak zúčastněný hodnotí obsah vzdělávací aktivity, průběh vzdělávací aktivity a obzvlášť praktické využití.

Krom samotného procesu může zaměstnanec také hodnotit lektory, a to na bodové škále (od 1-3). V neposlední řadě je možnost vyjádření vlastního názoru s možnostmi zlepšení v rámci vzdělávací aktivity. Předtím než zaměstnanec odevzdá tento arch majiteli, uvede v poznámce veškeré aktivity, které se naučil během absolvování akce. Zpravidla do týdne jsou poskytnuté výsledky a navržené případné připomínky na zlepšení procesu. Jedná-li se však o nákladnější školení je prováděno hodnocení efektivity až po uplynutí 3měsíční zkušební doby zaměstnance. Tento formulář je součástí přílohy č. 5. Toto hodnocení provádí majitel a má za úkol zhodnotit změny chování zaměstnance, využití nabytých znalostí v praxi, a to vše pomocí případných rozhovorů se spolupracovníky a přímými nadřízenými. Důležitým aspektem je vyhodnocení v rámci dopadů pro celou firmu (snížení či zvýšení obrátu, zvýšená spokojenost zákazníka apod.). Majitelovým úkolem je také zhodnotit, zda aktivita vedla k pozitivní reakci zúčastněného, zda si nové znalosti osvojil a proběhla určitá změna v rámci pracovního chování, a nakonec, jestli změna měla pozitivní dopad na samotnou firmu a výsledky.

4.2 Aplikace analytické metody

V této části diplomové práce je provedena aplikace analytické metody – sociologický průzkum, specificky dotazníkové šetření. Počátečním krokem je, popsání

samotného dotazníku, který byl předložen zaměstnancům firmy První Hornoslezská Stavební, s.r.o. Následujícím krokem je provedení analýzy sběru potřebných dat, které obsahují náležité odpovědi, proto aby mohli být detailně rozebrány a následně popsány na příslušné otázky z dotazníku. Ke každé jednotlivé otázce je pak vytvořen náležitý graf. Posledním krokem této podkapitoly je, interpretace zjištěných dat ze sesbíraného dotazníkového šetření.

4.2.1 Dotazníkové šetření

V této fázi bylo nezbytně nutné provést dotazníkové šetření u stávajících zaměstnanců ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. Pomocí dotazníkového šetření byla ve firmě provedena analýza stávajícího vzdělávacího a rozvojového systému zaměstnanců v naší vybrané firmě. Hlavním cílem celkového šetření bylo zjistit postřehy a možné názory současných zaměstnanců ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. ohledně stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje v jejich aktuálním zaměstnání. Tento dotazníkový průzkum byl předložen všem stávajícím zaměstnancům firmy prostřednictvím majitele Romana Michalky, a to v tištěné podobě.

Zaměstnanci mohli vyplnit dotazníkové šetření před prací, jelikož se všichni sjíždí na provozovnu v Háji ve Slezsku, nebo v rámci polední pauzy či osobním volnu. Všem zúčastněným zaměstnancům bylo sděleno, že výsledky budou použity pro účely diplomové práce a budou zcela anonymní. Dotazníkové šetření je přiloženo v Příloze 3. Obsahově je dotazník tvořen z 21 otázek, kdy jsou pokládány otázky segmentační (pohlaví, věk, dosažené vzdělání apod.), otázky rozebírající problematiku vstupního školení, práci mentora, styl učení, možnosti vzdělávání a rozvoje, znalost možností využití evropských dotací a také jim byla poskytnuta možnost vyjádření vlastního názoru.

Otázky vybrané do sociologického průzkumu jsou většinou polo – uzavřené, což znamená, že respondent má určitou možnost výběru z několika poskytnutých odpovědí, ale také má možnost vyjádřit svůj názor. Dále se v dotazníku vyskytují otázky uzavřené ve formě dichotomických otázek. Jak již bylo zmíněno výše, na konci dotazníkového šetření je poskytnuta otevřená otázka, kde zaměstnanec mohl rozepsat své vlastní návrhy na zlepšení stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. a mohl se vyjádřit k případným nedostatkům. V samotném konci je pokládána demografická otázka ohledně pracovní pozice, kterou ve firmě dotazovaný zastupuje (THP, dělník).

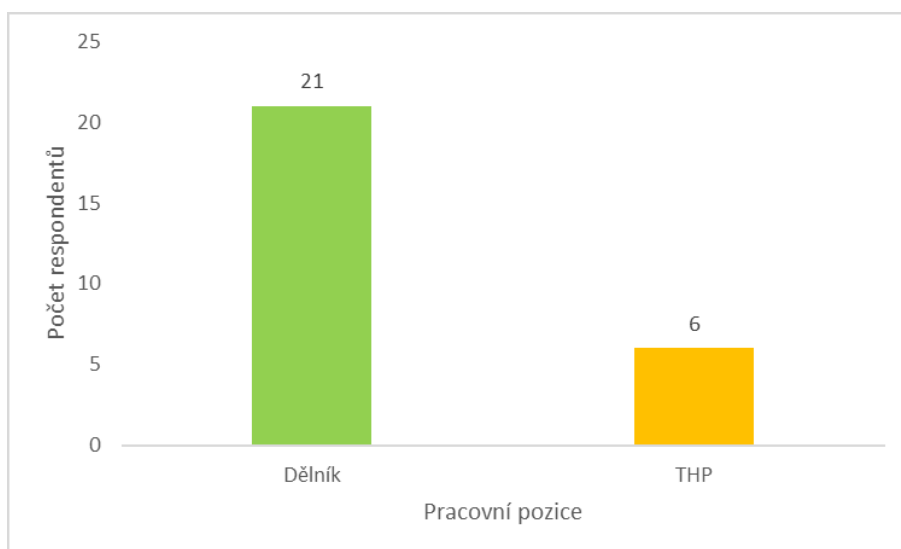
4.2.2 Analýza sběru dat

Data byla získána z dotazníkového šetření pro účely této diplomové práce a byla sesbírána v průběhu měsíce března 2020. Celková návratnost dotazníkového šetření byla 100 %. Mezi stálé zaměstnance ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. bylo rozdáno 27 dotazníků a všechny byly vyplněny a navráceny v průběhu jednoho týdne.

Účelem sběru dat je objasnění stávajících názorů zaměstnanců této firmy na problematiku jejich systémů vzdělávání a rozvoje ve firmě. V následující části této práce, se přesuneme k jednotlivým otázkám, jejich rozboru v rámci poskytnutých odpovědí zaměstnanců firmy První Hornoslezská Stavební, s.r.o. Nulové hodnoty se v našem případě v grafech neuvádějí.

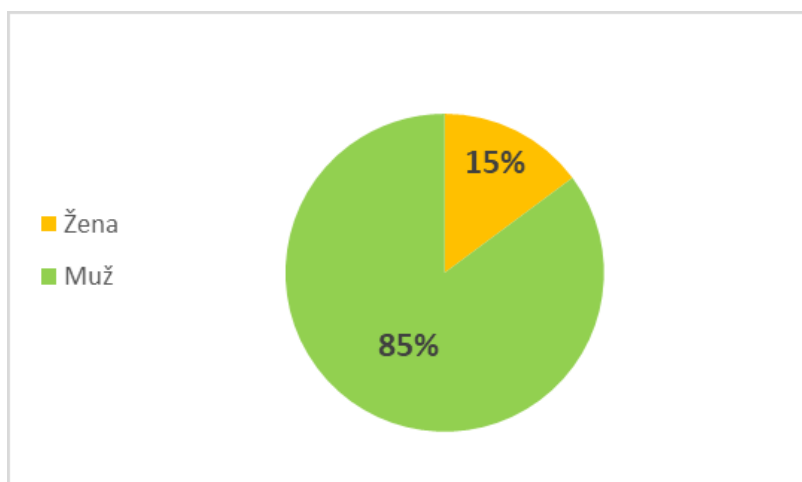
V prvním grafu si nejprve uvedeme strukturu zaměstnanců firmy, tato otázka byla uvedena jako poslední v dotazníkovém šetření, První Hornoslezská Stavební, s.r.o., kteří byli ochotni vyplnit dotazníkové šetření za účelem vytvoření této diplomové práce. Z přiloženého grafu můžeme tedy vyčíst, že všichni stávající zaměstnanci se průzkumu zúčastnili, a to v počtech 21 zaměstnanců na pozici dělník a 6 zaměstnanců na pozici technickohospodářského pracovníka.

Graf 4.1: Struktura dotazovaných respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

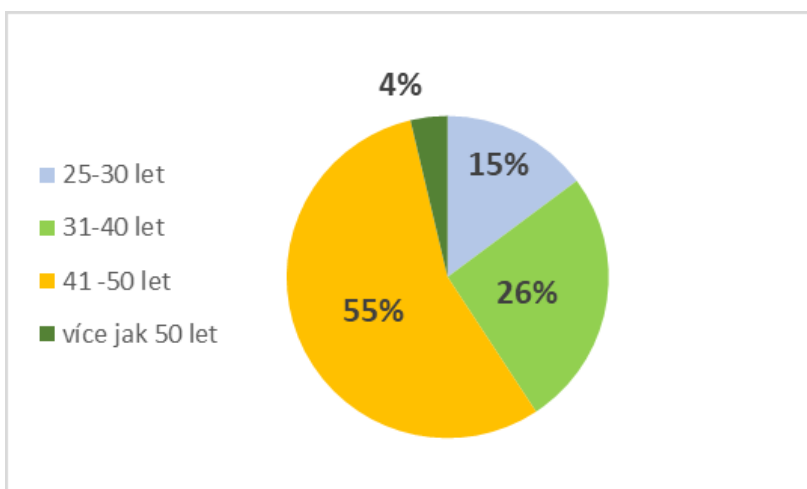
Graf 4.2: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu můžeme vyčíst, že většinu respondentů tvořili muži, a to celkem 85 % (23). Zbýlých 15 % (4) tvořily ženy. Tato skutečnost je dána zaměřením samotné firmy První Hornoslezská Stavební, s.r.o. a s tím spokojená fyzicky náročnější práce.

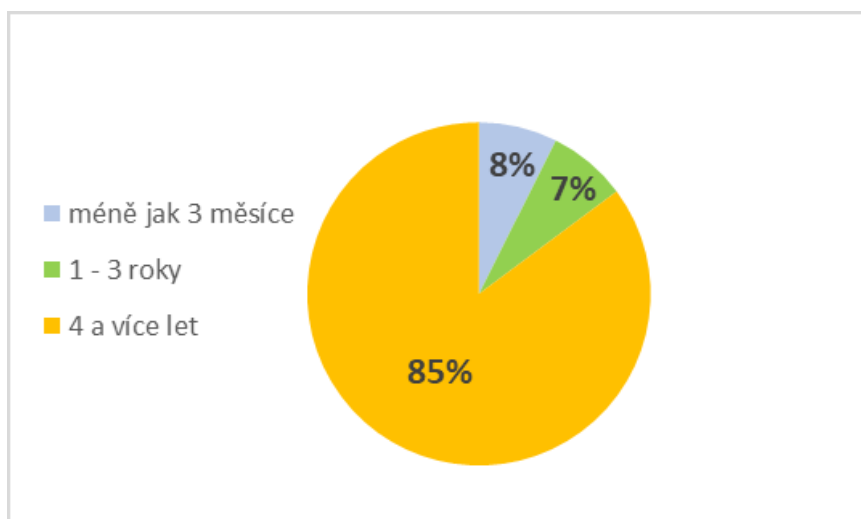
Graf 4.3: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu můžeme vyčíst, že 15 respondentů (55 %) se nachází v rozmezí 41-50 let, dále pak početnější skupinou je 7 respondentů (26 %) ve věku 31–40 let. Méně početnou skupinu 4 respondentů (15 %) zastává věková hranice 25–30 let a pouze jeden respondent zastupuje skupinu více jak 50 let.

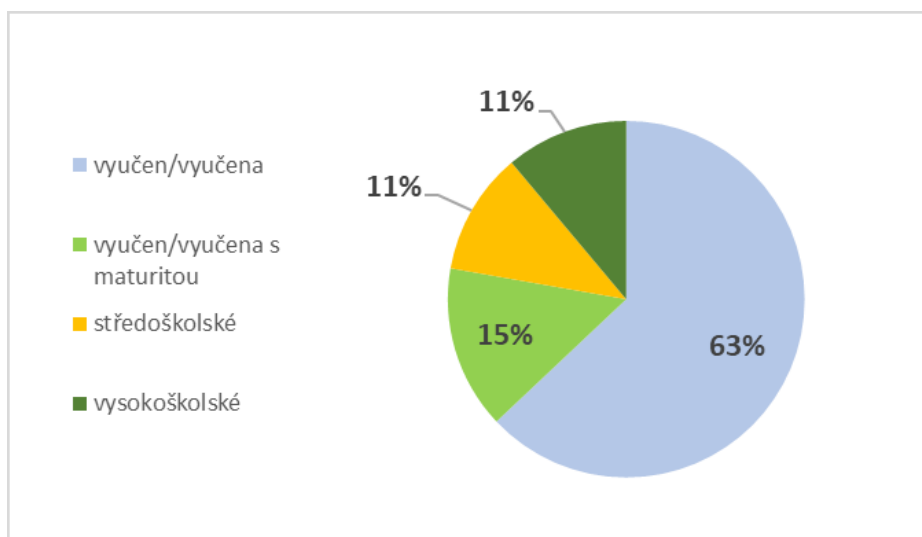
Graf 4.4: Délka zaměstnání ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 85 % respondentů, že ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. pracují 4 a více let, což o firmě značí, že zaměstnanci jsou velice spokojeni s dosavadními podmínkami ve firmě. 8% procentní zastoupení mají nově příchozí zaměstnanci, kteří se nacházejí ve zkušební době. Zbývajících 7 % jsou zaměstnanci pracující ve firmě 1–3 roky.

Graf 4.5: Dosažené vzdělání respondentů



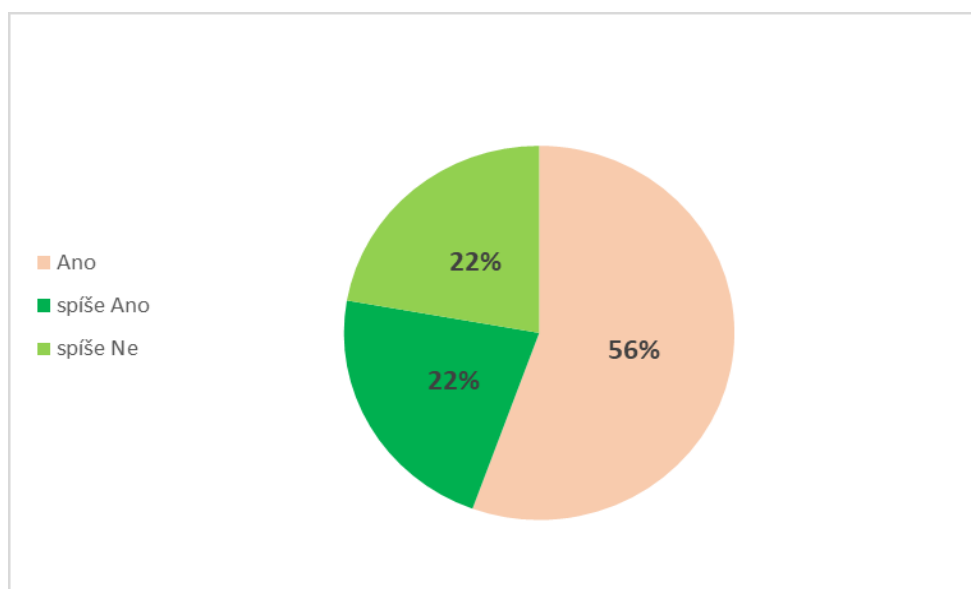
Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 63 % dosavadních zaměstnanců firmy je vyučeno z oboru. Další početnější skupinou je 15 % v zastoupení zaměstnanců vyučených s maturitní zkouškou. Středoškolské a vysokoškolské vzdělání je v zastoupení 11 %.

Otázka č. 1 – Považujete vzdělávání a rozvoj pro výkon Vaší práce za nezbytně důležité?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda samotní zaměstnanci považují vzdělávání a rozvoj pro výkon své práce za důležité. Ze čtyř nabízených odpovědí byly stávajícími zaměstnanci využity pouze tři (viz graf 4.6) a výsledkem tedy je, že 56 % respondentů rozhodně považuje vzdělávání a rozvoj pro svou práci za důležité a 22 % ho spíše považuje za důležité či méně důležité. V absolutním vyjádření to znamená, že první zmíněnou odpověď zvolilo 15 osob, druhou 6 osob a třetí také 6 osob. Žádný z respondentů, ale nepovažuje vzdělávání a rozvoj za nedůležité.

Graf 4.6: Důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



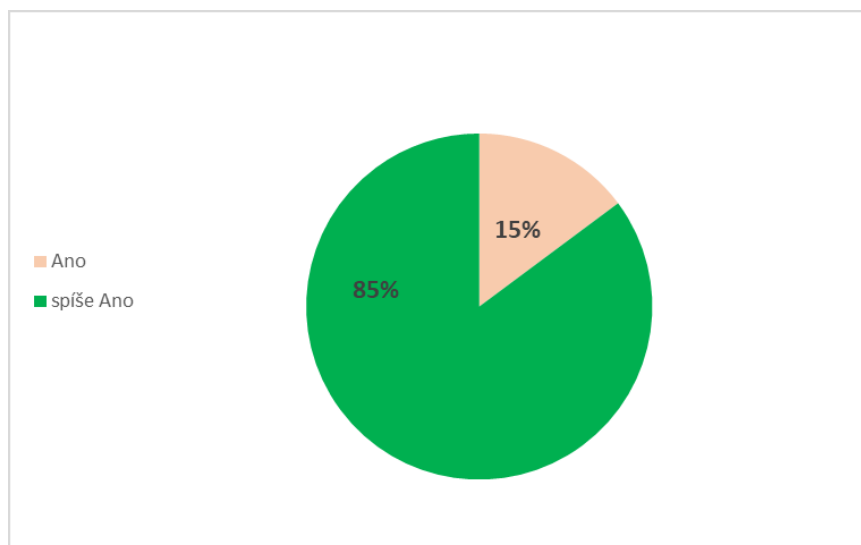
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 – Jste spokojen/spokojena s dosavadním systémem vzdělávání ve Vaší firmě?

Druhá otázka byla zaměřena na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním systémem vzdělávání ve firmě. Tato otázka má velkou váhu, neboť čím spokojenější zaměstnanec, tím je větší i jeho ochota se dále vzdělávat a podávat mnohem lepší výsledky. Spokojeno se vzdělávacím systémem ve firmě je 27 respondentů, tedy 100 %.

Otázka č. 3 – Věnuje Vám firma dostatečnou pozornost v oblasti vzdělávání a rozvoje?

Graf 4.7: Pozornost věnovaná firmou v oblasti vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

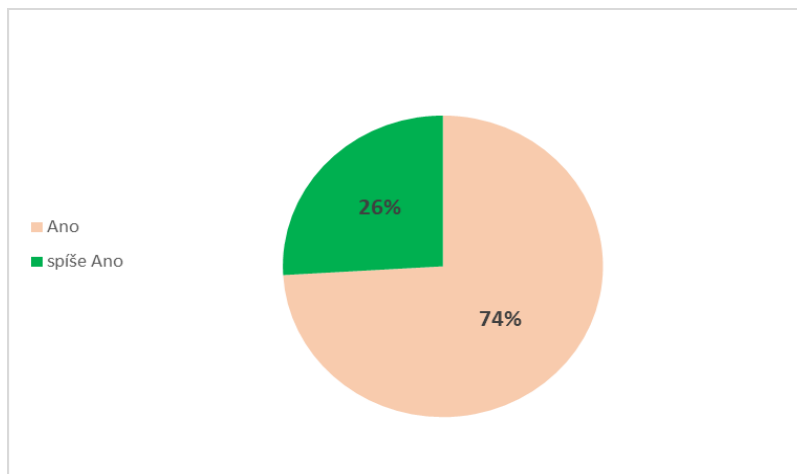
Tato otázka měla za úkol zjistit, jak zaměstnanci vnímají přístup celé organizace k systému jejich vzdělání a rozvoje. Tím je myšleno, zda si myslí, jestli jim poskytuje dostatečnou pozornost, péči a snaží se zajistit dostatečné množství potřebných prostředků. Z grafu č. 4.7 je možné vyčíst, že 15 % (4) respondentů souhlasí, že jim firma poskytuje dostatečnou pozornost a 85 % (23) respondentů označilo odpověď 'spíše ano'. Dle mého názoru většina zvolila na základě minulých zkušeností v rámci jiných firem.

Otázka č. 4 – Absolvoval/absolvovala jste vstupní školení ihned po nástupu do zaměstnání?

Čtvrtá otázka položená zúčastněným měla zjistit, zda zaměstnancům po podepsání pracovní smlouvy bylo poskytnuto vstupní školení obsahující základní náležitosti, jako je BOZP, PO apod. Opět na tuto otázku opovědělo všem 27 (100 %) respondentů, že toto školení dotyčným poskytnuto bylo.

Na tuto otázku ovšem navazovala podotázka, zda bylo školení pro zúčastněné přínosné, či ne. Zde nám většina 74 % (20) respondentů odpovědělo určitě ano, bylo přínosné a 26 % (7) respondentů spíše ano bylo přínosné.

Graf 4.8: Přínosnost vstupního školení



Zdroj: vlastní zpracování

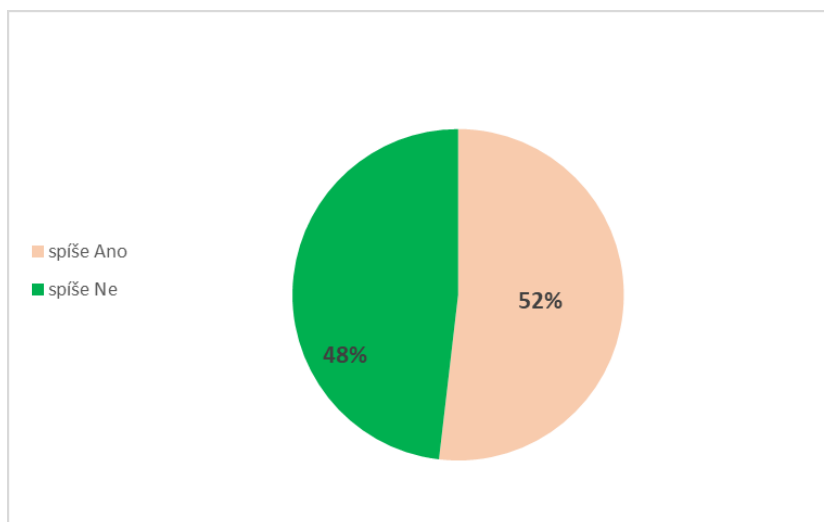
Otázka č. 5 – Byl Vám po absolvování vstupního školení přidělen mentor?

Na tuto otázku všichni respondenti (27) odpověděli Ano, a tím mohli tedy pokračovat na následující otázky, týkající se spolupráce s příslušným přiděleným mentorem.

Otázka č. 6 – Seznámil Vás mentor dostatečně s Vaší pracovní náplní?

Šestá otázka se již zaměřovala na konkrétní práci přiděleného mentora, a měla nám zodpovědět, zda samotný mentor seznámil respondenty dostatečně s jejich pracovní náplní. 52 % dotazovaných respondentů uvedlo, že mentor je dostatečně seznámil s náplní práce, ale 48 % dotazovaných respondentů uvedlo, že mentor je naopak spíše neseznámil s pracovní náplní jejich budoucí práce.

Graf 4.9: Práce mentora – seznámení s pracovní náplní

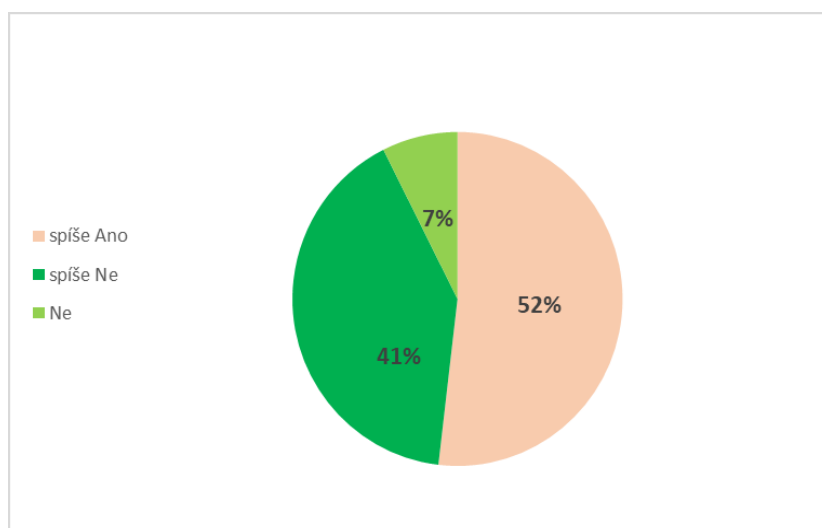


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Předal Vám mentor informace postupně a srozumitelně?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda přidělený mentor předával informace postupně a srozumitelně přidělenému zaměstnanci. Zaměstnanci vnímali své mentory takto, kdy 52 % (14) respondentů označilo, že přidělený mentor spíše ano předával informace postupně a srozumitelně, 41 % (11) respondentů zvolilo odpověď spíše ne a 7 % (2) respondenti zvolili, že mentor nepředával informace postupně a srozumitelně.

Graf 4.10: Práce mentora – předávání informací

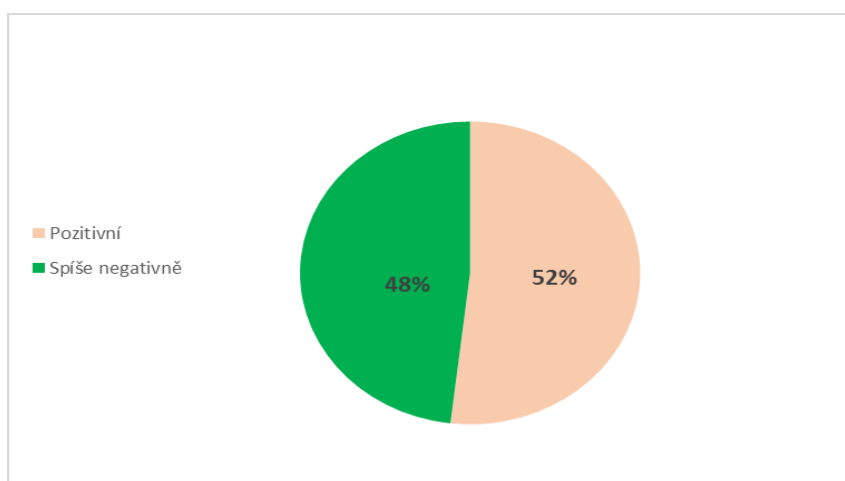


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Jak byste celkově hodnotil/hodnotila práci Vašeho přiděleného mentora?

Odpovědi na tuto otázku se rozdělili téměř na polovinu, kdy 52 % (14) zaměstnanců hodnotilo práci svého mentora pozitivně a 48 % (13) respondentů hodnotilo práci svého mentora spíše negativně. Pod touto otázkou měli možnost dotazovaní respondenti uvést vlastní názor na práci mentora. Tuto možnost využili 3 respondenti. Jeden z nich uvedl, že jeho mentor „*měl nepříjemné chování*“. Druhý respondent uvedl, že jeho mentor byl „*neochotný*“ a třetí respondent uvedl „*s mentorem jsme si nasedli*“.

Graf 4.11: Hodnocení přiděleného mentora

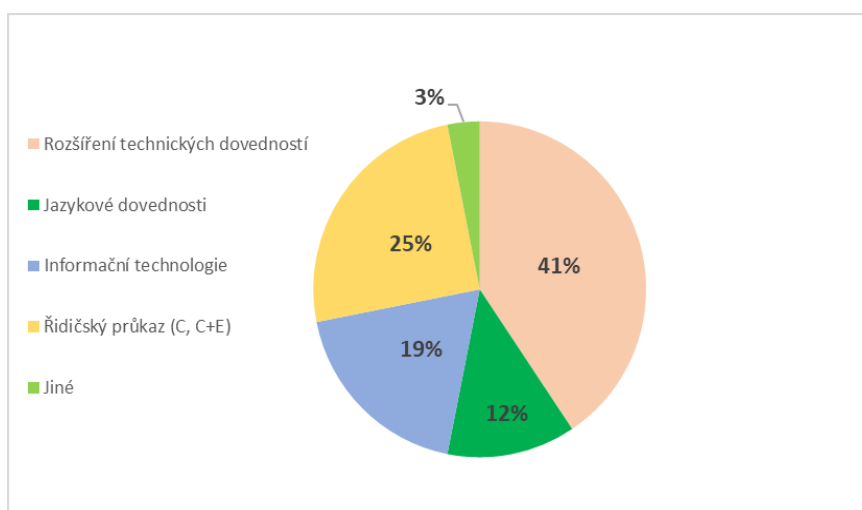


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 – Uved'te oblast, ve které byste se chtěli vzdělávat, ale v nabídce vzdělávání se neobjevila.

Odpověď na tuto otázku by mohla firmě pomoci, na jaké oblasti vzdělávání by se měla v budoucnu zaměřit, a přinést tím tak zaměstnancům větší uspokojení. Celkem 13 respondentů (41 %) uvedlo, že by uvítali oblast rozšíření technických dovedností, 4 respondenti (12 %) by uvítali oblast jazykových dovedností, 6 respondentů (19 %) uvedlo oblast informačních technologií, 8 respondentů (25 %) uvedlo oblast získání řidičského oprávnění (C, C+E) a pouze jeden respondent (3 %) uvedl možnost jiné, a to rozšíření oblasti o „*Ekonomické programy*“.

Graf 4.12: Oblasti scházející v nabídce vzdělávání

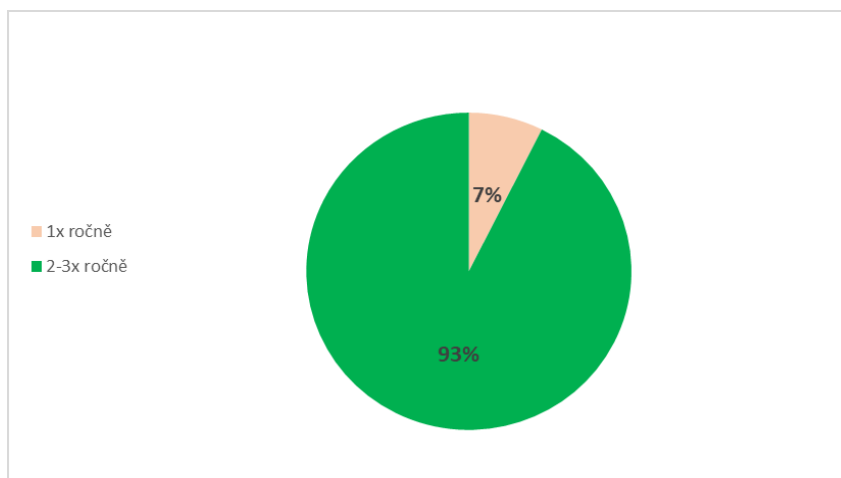


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Kolikrát ročně se účastníte vzdělávacích akcí?

Z grafu číslo 4.13 jde zcela jasně vyčíst, že 25 respondentů (93 %) se vzdělává 23x ročně a pouze 2 respondenti (7 %) uvedli, že se vydělávají pouze 1x ročně.

Graf 4.13: Frekvence účasti zaměstnanců na vzdělávacích akcích



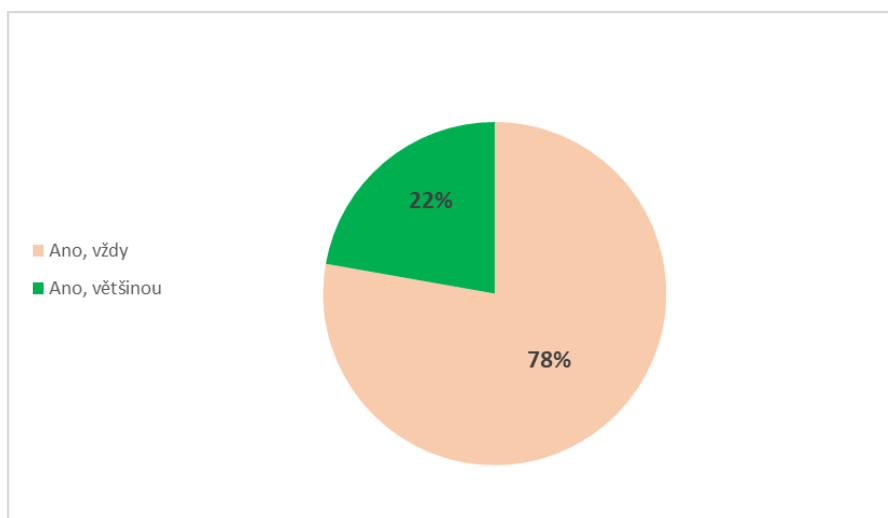
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 – Využíváte nově nabyté poznatky ze vzdělávací akce při svém výkonu práce?

Odpověďmi na tuto otázku zjistíme, jestli zaměstnanci nově získané poznatky ze vzdělávacích akcí využívají i při samotném výkonu jejich práce. U 21 respondentů (78 %) byla zvolena odpověď Ano, vždy využívají nabyté poznatky při své práci a 6 respondentů (22 %) uvedlo, že většinou své nabyté poznatky využijí při výkonu své práce.

Odpověď nikdy a ano málo kdy v tomto případě nebyla využita ani jednou. (viz graf č. 4.14)

Graf 4.14: Využití nových poznatků při výkonu práce



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 – Byly pro Vás vzdělávací akce, vždy přínosem? Pokud ne, uveďte prosím důvod.

Tato otázka pomůže ověřit, zda byla vzdělávací akce vždy správně zvolena, nebo naopak pro zaměstnance špatnou volbou. Vzhledem k tomu, že všem 27 respondentů (100 %) odpovědělo na otázku Ano, tak dedukujeme, že každá vzdělávací akce, kterou absolvovali, byla vždy přínosem.

Otázka č. 13 – Máte náležitou motivaci k tomu se nadále vzdělávat?

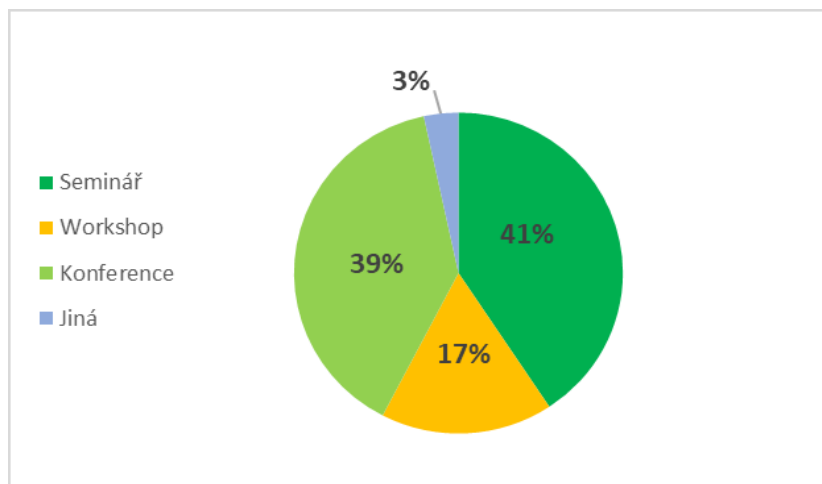
Motivace je klíčový faktor k samotnému procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Odráží se nejen na samotném výkonu práce, ale také na přístupu k práci, a proto by měli mít určitou motivaci se neustále učit, pokud to jsou právě oni, kteří v budoucnu budou předávat své zkušenosti a dovednosti mladším generacím. Výsledkem je opět 100% souhra všech 27 respondentů a to, že mají ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. náležitou motivaci se nadále vzdělávat.

Otázka č. 14 – Jaké metody vzdělávání jsou pro Vás nejvíce vyhovující?

Jak můžeme vyčíst z grafu 4.15, metoda vzdělávání, která byla nejčastěji zvolena respondenty 24 (41 %) je seminář, workshop byl zvolen 10 respondenty (17 %), konference vyhovuje 23 respondentům (39 %) a 2 respondenti (3 %) uvedlo i jiné metody vzdělávání, například *přednášky*, a především *ukázkou práce*. Důležité je zmínit u této

otázky, že respondenti mohli zaznačit vícero odpovědí a do odpovědi, kde mohli uvést jiné metody, mnoho z nich uvedlo, že jim tak nezáleží na zvolené metodě, ale na tom, jak je problematika rozebírána po obsahové stránce.

Graf 4.15: Preference vzdělávacích metod

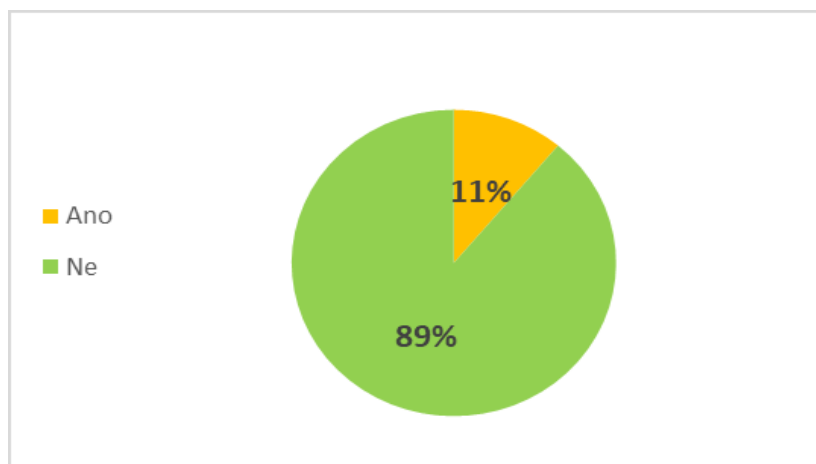


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 – Věděli jste o poskytnutí možnosti přispět zaměstnavatelům na proces vzdělávání zaměstnanců formou Evropských dotací?

Tato otázka měla odhalit, zda stávající zaměstnanci mají přehled o aktuálních možnostech v rámci Evropských dotací k procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z grafu č. 4.16, lze vyčíst, že 24 respondentů (89 %) nemá přehled o možnosti využití Evropských dotací na proces vzdělávání. Pouze 3 respondenti (11 %) tuto možnost využití již zaznamenali.

Graf 4.16: Přehled zaměstnanců o možnostech využití Evropských dotací

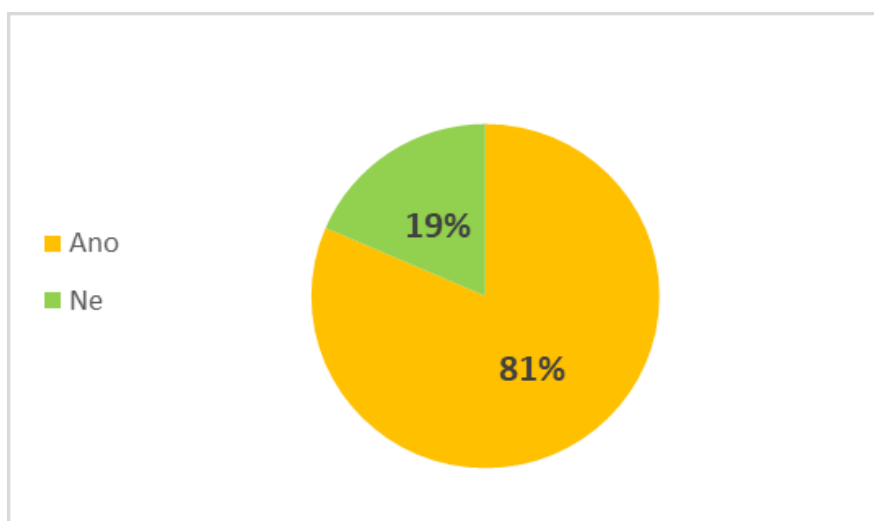


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 – Využili byste možnost se více vzdělávat, kdyby zaměstnavateli byla poskytnuta tato podpora?

Předposlední otázka nám měla odhalit, zda by zaměstnanci využili možnost se více vzdělávat, kdyby zaměstnavatelům byla poskytnuta podpora v rámci Evropských dotací na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Dvacet dva respondentů (81 %) by určitě využilo možnost se více vzdělávat a pouze 5 respondentů (19 %) by této příležitosti nevyužilo. V rámci této otázky byla taky poskytnuta možnost zaměstnanců se k tomuto tématu vyjádřit, toho však využili pouze 2 respondenti. První respondent nám sdělil „rozšířil/-la bych své dosavadní obzory“ a druhý respondent napsal „nové zkušenosti v rámci oboru“.

Graf 4.17: Možnost se více vzdělávat v rámci Evropských dotací



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Celkové shrnutí dotazníkového šetření

Z identifikačních otázek vyplynulo, že 85 % respondentů byli muži, nejčastější pozice dělník, délka působení ve firmě byla 4 a více let a nejvíce uvedenou škálou byli vyučení respondenti v rozmezí 41–50 let.

Dále pak z dotazníkového šetření poskytnutého stávajícím zaměstnancům firmy vyplynulo, že se systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je firmě spokojeno 100 % zaměstnanců, což je pro samotnou firmu velký úspěch. Respondenti dále z 85 % uvedli, že jim firma věnuje dostatečnou pozornost v oblasti vzdělávání, a 56 % považuje vzdělávání a rozvoj za důležité pro výkon jejich práce. Na otázku, zda zaměstnanci

absolvovali vstupní školení při nástupu do pracovního poměru, odpověděli všichni respondenti opět 100 % ano, a to i u následující otázky, zda jim byl přidělen mentor.

U samotného tématu ohledně mentora jsme respondentům položili ještě tři otázky. První otázka měla zjistit, zda mentor dostatečně obeznámil pracovníky s náplní práce, k tomu se vyjádřilo 52 % respondentů jako spíše ano. Následující otázka se zaměřila na to, zda byli informováni postupně a srozumitelně, kde opět 52 % respondentů se přikláněla k odpovědi spíše ano. Poslední otázka z okruhu týkajícího se mentora bylo ohodnocení samotného výkonu, kdy jsme se setkali s nepříliš dobrým hodnocením pro mentora. 52 % respondentů se přiklánělo k odpovědi spíše pozitivně, ale velká skupina respondentů (48 %) se vyjádřila spíše negativně, kdy své názory sdělili na níže poskytnutém prostoru. V této oblasti má firma určitě co zlepšovat, vzhledem k tomu, že mentor je nezbytnou prezentací samotné firmy a spokojenosti zaměstnanců.

Na oblasti vzdělávání, které zaměstnancům chybí, odpovídá otázka číslo devět, ve které celkem 41 % zaměstnanců uvedlo určitou oblast, ve které by se chtěli vzdělávat, ale v nabídce vzdělávacích akcí se neobjevila. Nejčastější volenou odpovědí bylo rozšíření technických dovedností a řidičský průkaz (C, C+E). Zjistili jsme, že 93 % zaměstnanců se účastní vzdělávací akce 2 – 3x ročně a 78 % těchto zaměstnanců využije nově nabyté poznatky z absolvovaných vzdělávacích akcí. Jako nejvíce vyhovující metodu vzdělávání se ukázal pro 41 % respondentů seminář a 39 % uvedlo konferenci. V rámci otázek ohledně Evropských dotací 89 % respondentů o této možnosti nevědělo a případně by 81 % respondentů tuto možnost využilo, kdyby byla zaměstnavateli tato podpora poskytnuta.

5 Návrhy a doporučení

Následující část je věnována návrhům a doporučením, které by mohly zefektivnit proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. Z informací získaných na základě interních dokumentů, polostrukturovaného rozhovoru s majitelem, rozhovoru se zaměstnanci, a především písemného průzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření, byl vyhodnocen současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě jako velmi dobrý. Je však nutné každý proces neustále průběžně zdokonalovat a přizpůsobovat současným moderním trendům. V následující části je tedy navrženo několik návrhů, včetně možností čerpání Evropských dotací, které by majitelé mohli v budoucnu uplatnit v rámci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Návrh č. 1: 360° zpětná vazba pro hodnocení práce mentora

Osobnost jednotlivce a jeho komunikační dovednosti ovlivňují zásadně proces zaškolování nových zaměstnanců. V případě, že nemá mentor dostatečné komunikační dovednosti a nezvládá tímto práci mentora, může negativně působit na nového zaměstnance, který následně může z firmy i odejít. Fluktuace nových zaměstnanců, je i pro menší firmu, jako je První Hornoslezská Stavební, s.r.o. velice nákladná, a proto je dobré se snažit jí v rámci možností předcházet. Již Armstrong (2015) uvádí, že mentor by měl na pracovišti především vytvářet přátelskou a důvěrou atmosféru, měl by umět dobře naslouchat, komunikovat a především pracovat s lidmi.

První návrh vznikl tedy na základě otázky č. 6, 7, 8, kde se většina zaměstnanců vyjádřila k práci přidělených mentorů, včetně veškerých jejich úkonů, spíše negativně. Téměř většina zaměstnanců měla pocit, že se jim dostatečně mentor nevěnoval v rámci seznámení s pracovní náplní a předávání informací. Je tedy nutné takovýmto situacím zabránit a vybrat vhodné uchazeče na pozici samotného mentora. Zavedení metody 360° zpětné vazby pro hodnocení práce mentora, po skončení procesu mentoringu, by mohlo vytvořit obrázek o chování a schopnostech jednotlivých mentorů. Mezi hodnotitele mentora, by řadil svěřený zaměstnanec, nadřízený, majitel firmy, kolega a nakonec i on sám osobně. Z dosažených výsledků by bylo možné potom hodnotit měkké dovednosti mentora, a zda se na tuto pozici opravdu tato osoba hodí. Tuto metodu lze hodnotit pomocí dotazníkových šetření, které jsou ovšem nákladnější a časově náročnější. Zavedením této metody by se v budoucnu eliminoval výběr nevhodného mentora.

Návrh č. 2: Rozšíření oblastí vzdělávání

Tento návrh je odvozen od otázky č. 9, kdy každý zaměstnanec uvedl alespoň jednu chybějící oblast v nabídce vzdělávání. I když je pro zaměstnance nabídka vzdělávacích akcí a pozornost firmy v této oblasti dostačující (viz otázka č. 2, 3), mělo by být v zájmu firmy zjistit, o jaké doplňující vzdělávání mají zaměstnanci zájem, zvláště když to uspokojí nejen jejich potřeby, ale také i samotné firmy.

V případě zajištění vzdělávacích akcí v jiných oblastech by pro firmu První Hornoslezská Stavební, s.r.o., neměl být problém zabezpečit školení týkající se daného tématu, neboť jak z předchozí kapitoly víme, firma má možnost čerpat dotace v rámci Evropských sociálních fondů.

Nejžádanější oblastí vzdělávání je rozšíření technických dovedností a schopností, kdy po absolvování dotazníkového šetření se stávajícími zaměstnanci jsme došli k následujícím požadavkům. Zaměstnanci na pozici dělník by uvítali svářečský kurz a řidičský průkaz skupiny C a C+E. V rámci projektu povez podpory odborného vzdělávání zaměstnanců, tyto kurzy uhradí příslušný ÚP a to ve výši 85 %, kdy zbylých 15 % uhradí zaměstnavatel po předložení veškerých náležitostí, jež byly vysvětleny výše v teoretické části diplomové práce.

Další žádanou oblastí vzdělávání jsou jazykové dovednosti, informační technologie a ekonomické programy, které jsou taktéž propláceny ÚP 85 %, ale v případě jazykových dovedností se musí jednat pouze o kurzy trvající do 6 měsíců. Veškeré tyto návrhy na vzdělávání se musí podávat elektronicky na ÚP, a to pro každou činnost zvlášť včetně povinných příloh. Každá firma má k dispozici průměrné měsíční čerpání příspěvku ve výši 500 000 Kč. Zdali firma v minulosti čerpala z Evropských dotací jakoukoliv podporu, která nemusela být čerpána v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je již v systému Evropských dotací evidována a je pro ni snazší o tuto podporu požádat. První Hornoslezská Stavební, s.r.o. již podporu v rámci projektu Evropských dotací využila, ovšem při nákupu stavebních strojů.

Mé doporučení v rámci vzdělávání pro pozici dělník by bylo vhodné, aby aspoň jeden, či dva dělníci měli strojnický průkaz na válec. Informace, kvůli možnosti čerpání podpory, jsem si osobně vyžádala v rámci konzultace s paní Bc. Eliškou Berkovou, Dis., zda by byla možnost zapracovat tento požadavek do systému a obdržet příslušnou dotaci. Bylo mi sděleno, že tento průkaz, není přímo v projektu povez specifikován, a proto by

bylo nutné sepsat individuální žádost a vyžádat si konkrétní informace z EU. Tyto informace se zpracovávají a z osobní zkušenosti paní Berkové trvá jejich zpětná vazba cca 14 pracovních dnů.

Pro pozice THP bych doporučila zmiňované jazykové dovednosti, kdy by se jednalo především o anglický jazyk, který je nyní velice rozšířený a v rámci budoucího možného růstu firmy potřebný.

Návrh č. 3: Implementace moderních technologií pro vzdělávání zaměstnanců

Ze získaných informací od zaměstnanců firmy První Hornoslezská Stavební, s.r.o. vyplývá, že firma nevyužívá možností, které nabízí e-learning či mobilní vzdělávání, které jsou v oblasti vzdělávání velice oblíbené. Tyto zmiňované metody by však mohly efektivně přispět ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, a to v rámci veškerých obsazených pozic. Využitím metody e-learning, tedy využití multimediálního vzdělávacího programu pro výuku s využitím počítačů, je dle mého názoru velice příjemnou, atraktivní metodou pro zaměstnance, kdy jsou informace předávány rozmanitou formou, jako jsou například: videa, obrázky, texty, grafy a prezentace. Tato metoda je ovšem časově náročná a z finanční stránky také velice nákladná, proto by ji bylo pravděpodobně vhodné zařadit spíše do programu pro vedoucí pracovníky.

Vzhledem k současnému stavu ve firmě, kdy vedoucí zaměstnanci a THP vlastní firemní telefon, navrhla bych možnosti vzdělávat z mobilu či tabletu. Především, když jedná o obsahově náročnější vzdělávací aktivity, tak by bylo vhodné poskytnout veškeré dostupné materiály ze školení elektronicky, aby zaměstnanci byli schopni se na danou problematiku podívat kdykoliv, kdy budou mít možnost a také případně tyto materiály poskytnout svým kolegům v práci.

Tuto metodu by pravděpodobně ocenili i noví či potencionální zaměstnanci, kteří by se touto formou mohli o firmě dozvědět podstatné informace. Dle mého názoru je tato forma zpracování informací velice efektivní a účinná, jelikož se dostává na pracovní trh generace Y a Z, kteří s mobilními zařízeními téměř vyrůstali. Navíc je tato metoda podstatně méně finančně náročná oproti zmiňovanému e-learningu.

Návrh č. 4: Využití všech úrovní Kirkpatrickova/Philipsova modelu hodnocení efektivnosti vzdělávání

Krom testování znalostí zaměstnanců po ukončení vzdělávací aktivity by mohli být také zaměstnanci testováni v rámci svých znalostí před zahájením všech speciálních a rozšiřovacích vzdělávacích aktivit dle pracovních pozic pomocí tzv. pre-testů, které jsou specifikovány na základě literárních zdrojů, jakožto druhá úroveň Kirkpatrickova modelu. Díky těmto testům by zaměstnavatel odhalil, jakými znalostmi zaměstnanec disponuje v kontextu dané problematiky ještě před samotným zahájením vzdělávací aktivity.

Zavedením testování před absolvováním vzdělávací aktivity by sloužilo k podstatnému zjištění, zda znalosti zaměstnanců při testování po absolvování kurzu, získali díky této vzdělávací aktivitě nebo obdobné znalosti měli již před jeho absolvováním. V případě, že by zaměstnanci požadovanými znalostmi již disponovali před zahájením kurzu, byl by kurz pro ně zcela neefektivní a zbytečný. Díky tomu by se mohla do budoucna přijmout opatření k změně daného obsahu vzdělávací aktivity.

Ovšem ani pátá úroveň, úroveň návratnosti investic ROI, Kirkpatrickova/Phillipsova modelu není ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. využívána. Bláha (2013) specifikoval, že jsou na této úrovni porovnávány finanční přínosy s vynaloženými náklady na vzdělávací aktivitu. Pro výpočet ROI je používán následující vzorec:

$$\text{ROI (\%)} = [(\text{Přínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady}] \times 100$$

ROI nám tedy udává, zda se veškeré vložené investice do vzdělávací aktivity vyplatily. Tuto metodu lze využít i pro zhodnocení celkových účinků v rámci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale je však náročná na ocenění přínosů i nákladů. Firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o., proto alespoň doporučuji tuto možnost zvážit, jestli návratnost investic na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ROI do svého hodnocení v rámci vzdělávacích aktivit zařadit či ne.

Návrh č. 5: Metody vzdělávacích akcí

Na základě otázky č. 14 bylo zjištěno, že metoda vzdělávání, kterou preferuje největší část zaměstnanců, je konference a seminář. Ovšem jeden respondent uvedl metodu vzdělávání formou ukázky práce. Majitelům bych v rámci rozšíření kvalifikace zaměstnanců tuto metodu určitě doporučila.

Vzhledem k návrhům samotných zaměstnanců, například svářečský kurz, se tato metoda přímo aplikuje. Zaměstnanci tedy mají možnost si veškeré činnosti, jež jsou nezbytné pro sváření, nejprve vyzkoušet pod odborným dohledem, než získají samotnou licenci pro sváření.

Vhodné by tedy bylo, kdyby se firma zaměřila převážně na takové nabídky, které budou mít možnost vzdělávat zaměstnance, dělníky i THP, právě touto formou. Po konzultaci s paní Berkovou z ÚP by určitě byla tato možnost v rámci projektu povezena, akceptována a podporována.

Návrh č. 6: Aktualizace formuláře pro hodnocení vzdělávací akce

Fáze hodnocení vzdělávacích aktivit je pro firmu, která se snaží neustále zlepšovat a dosahovat vyšších výsledků, nezbytně důležitá. K vyhodnocení úrovně reakcí zaměstnanců jsou využívány formuláře vzdělávací akce (viz příloha č. 3), které jsou pro všechny typy školení naprosto totožné. Dle mého názoru by se v této úrovni dal formulář hodnocení rozšířit. Jedná-li se o nákladnější formy vzdělávacích aktivit je reakce samotných účastníků velice významná. Dosavadní formulář pro hodnocení reakce účastníků vzdělávání nabízí pouze hodnocení prvků vzdělávací akce ne pětistupňové škále. Tyto prvky jsou, jako je celkový přínos vzdělávací akce, praktické využití, úroveň lektorů, obsah vzdělávací akce, studijní materiály a organizační zařízení, mohou být tedy rozšířeny. Doporučuji tento formulář rozšířit o hodnocení délky vzdělávací akce, detailnější hodnocení lektora (srozumitelnost, připravenost, znalosti, schopnosti a další).

U časově delších a především náročnějších školení by hodnocení obsahu vzdělávací akce, mohlo být dále rozšířeno o hodnocení jednotlivých témat, jejich důležitost a délka. Případně zda je nutné věnovat více času určitým tématům zvlášť. V neposlední řadě by zaměstnanec měl poskytnout zpětnou vazbu, zda vzdělávací akce splnila jeho očekávání. Dále bych navrhla sudý počet úrovní hodnotící škály, aby hodnotitel musel zvolit buď, pozitivní nebo negativní hodnocení, což by vypovědělo o vzdělávací akci její opravdovou důležitost a prospěšnost pro zaměstnance. Posledním krokem by měla být anonymita formulářů, kvůli nestrannému hodnocení zaměstnanců.

5.1 Shrnutí praktické části

Na počátku praktické části diplomové práce byla charakterizována firma První Hornoslezská Stavební, s.r.o., tzn., byly uvedeny její základní údaje jako název, sídlo podnikání, logo firmy a hlavní účel. Další nezbytná část se zabývala historií samotné firmy a zároveň současností, kde byl uveden počet stávajících zaměstnanců a personální činnosti zastupované samotným zaměstnavatelem v rámci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Rozsáhlejší částí pak byla analýza současného stavu v rámci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V této části byl charakterizován současný systém vzdělávání a rozvoje firmy, využívané formy vzdělávání a metody aplikované v rámci zvolené firmy. Podstatná část patřila vyhodnocování dotazníkového šetření, které bylo odevzdáno majiteli Romanu Michalkovi, aby jej odevzdal svým zaměstnancům. Dotazník se skládal z 20 otázek, které byly zodpovězeny všemi zaměstnanci. Vyhodnocení každé otázky bylo složeno z grafu a jeho příslušné interpretace.

Na základě poskytnutých výsledků z dotazníkového šetření a osobního polostrukturovaného rozhovoru s majiteli a zaměstnanci byly vytvořeny návrhy a doporučení, které by mohly představovat zlepšení a zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s možností čerpání Evropských dotací ve firmě První Hornoslezská stavební, s.r.o., v komparaci s teoretickými závěry odborné literatury a navrhnout jeho možné zlepšení v rámci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na začátku práce byl stanoven i dílčí cíl, který vznikl po domluvě s vybranou firmou, kdy cílem bylo se zaměřit na možnost čerpání příspěvků na proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v rámci projektu povež – podporovaného Evropským sociálním fondem.

Tato diplomová práce začíná nejprve seznámením se teoretickými závěry z odborné literatury, kde je podrobněji popsán systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Poznatky z této části diplomové práce sloužily pro následnou komparaci s částí, která se zabývala analýzou systému vzdělávání a rozvoje v konkrétní námi vybrané firmě.

V této práci byla představena firma První Hornoslezská Stavební, s.r.o., její charakteristika, historie a současný stav. Následně by analyzován systém vzdělávání a rozvoje v této firmě, součástí této analýzy bylo i dotazníkové šetření, jež bylo rozdáno mezi současně stálé zaměstnance firmy. Po analýze získaných informací nebyly shledány zásadní nedostatky a rozdíly mezi tím, co je uvedeno v poznatcích z odborné literatury a tím, jak je vzdělávání nastaveno ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. K samotným návrhům a doporučením, kromě výsledků z dotazníkového šetření, napomohly především rozhovory s majitelem a samotnými zaměstnanci firmy.

V určitých oblastech je však možné najít nevyužitě příležitosti, které by firma mohla použít pro zkvalitnění procesu vzdělávání a rozvoje, ale také tím přispět ke spokojenosti dosavadních zaměstnanců. Mezi tyto příležitosti patří například: využití 360 zpětné vazby při hodnocení mentorů, rozšíření oblasti vzdělávání zaměstnanců, kde jsme si blíže specifikovali možnosti využití Evropských dotací s konkrétními čísly, implementace moderních technologií v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, využití všech úrovní Kirkpatrickova/Philipsova modelu hodnocení efektivnosti vzdělávání, využití oblíbených metod vzdělávání a aktualizaci formuláře pro hodnocení vzdělávací aktivity.

Cílem diplomové práce bylo posouzení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s možností čerpání Evropských dotací ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. a navržení případných doporučení v této oblasti, kterou mohou tento

proces zkvalitnit. Firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o. byly tyto návrhy práce předloženy, je zcela na ní samotné, zda některý z návrhů dále rozpracuje a využije.

Dle názoru autorky, byl cíl práce splněn.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. 2013. 264 s. ISBN 978-80-2660374-0.
3. ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. EVANGELU, Jaroslava E., Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
7. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
9. LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to Human Resource Management. A Guide to HR in Practice*. 3rd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. 642 p. ISBN 978-18-439-8359-0.
10. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Nakladatelství a vydavatelství Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
11. MATHIS, Robert L. et al. *Human Resource Management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-305-50070-9.
12. MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Nakladatelství Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
13. VETEŠKA, Jaroslav. Ed. *Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století = Lifelong learning for all – challenge of 21 st century*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014. ISBN 978-80-247-3651-8.

14. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
15. WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

Elektronické dokumenty a ostatní

16. POVEZ II - III. výzva (od 1.11.2017) - Úřad práce. Úřad práce ČR - Úřad práce [online]. Copyright © [cit. 06.03.2020]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/iii.-vyzva>

Seznam zkratek

ČR – Česká republika

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CNC – computer numerical control

DPČ – dohoda o provedení činnosti

DPP – dohoda o provedení práce

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská unie

EHP – Evropský hospodářský prostor

HR – Human Resources

KRP – Krajská pobočka

PO – požární ochrana

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

S.R.O. – společnost s ručeným omezením

THP – technickohospodářský pracovník

ÚP – Úřad práce

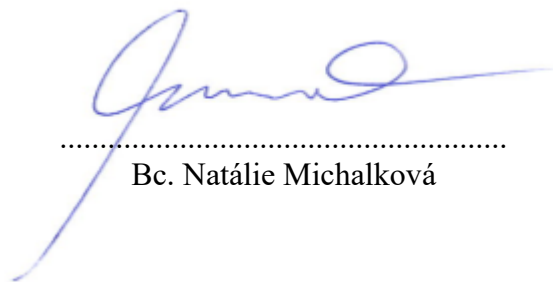
ZZVZ – zákon o zadávání veřejných zakázek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 04. 2020



.....
Bc. Natálie Michalková

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	14
Obrázek 3.1 Logo firmy.....	37

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Motivační faktory vzdělávání	27
--	----

Seznam grafů

Graf 4.1: Struktura dotazovaných respondentů	48
Graf 4.2: Pohlaví respondentů	49
Graf 4.3: Věk respondentů.....	49
Graf 4.4: Délka zaměstnání ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o.....	50
Graf 4.5: Dosažené vzdělání respondentů	50
Graf 4.6: Důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	51
Graf 4.7: Pozornost věnovaná firmou v oblasti vzdělávání.....	52
Graf 4.8: Přínosnost vstupního školení.....	53
Graf 4.9: Práce mentora – seznámení s pracovní náplní.....	54
Graf 4.10: Práce mentora – předávání informací.....	54
Graf 4.11: Hodnocení přiděleného mentora	55
Graf 4.12: Oblasti scházející v nabídce vzdělávání	56
Graf 4.13: Frekvence účasti zaměstnanců na vzdělávacích akcích	56
Graf 4.14: Využití nových poznatků při výkonu práce	57
Graf 4.15: Preference vzdělávacích metod	58
Graf 4.16: Přehled zaměstnanců o možnostech využití Evropských dotací	58
Graf 4.17: Možnost se více vzdělávat v rámci Evropských dotací.....	59

Seznam příloh

Příloha 1 – Seznam kladených otázek při konzultaci s majitelem firmy

Příloha 2 – Seznam kladených otázek při konzultaci s majitelem firmy vč. odpovědí

Příloha 3 – Dotazníkový formulář

Příloha 4 – Formulář pro hodnocení vzdělávací akce

Příloha 5 – Formulář pro hodnocení efektivity vzdělávací akce

Příloha 1 – Seznam kladených otázek při konzultaci s majitelem firmy

Otázky k polostrukturovanému rozhovoru – Háj ve Slezsku dne 01. 03. 2020

- Jaká je organizační struktura, kolik zaměstnanců má firma?
- Jaký má postoj firma ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?
- Jak probíhá proces vzdělávání a rozvoje u Vás ve firmě?
- Jak identifikujete potřebu vzdělávání u zaměstnanců? Kdo je zodpovědná osoba za sledování a zjišťování potřeby vzdělávat se?
- Jak probíhá plánování vzdělávání u zaměstnanců? Kdo stanovuje cíle?
- Jak takový plán u Vás vypadá? Co je jeho obsahem?
- Jaké metody vzdělávání využíváte?
- Zajišťujete si vzdělávání zaměstnanců sami nebo využíváte agentury?
- Jakým metodám dáváte přednost? Mimo nebo na pracovišti? Případně jaké preferujete?
- Jaké metody vzdělávání pro odlišné skupiny zaměstnanců? Které jsou dle Vás nejefektivnější?
- Jak probíhá proces vzdělávání u nových zaměstnanců?
- Má Vaše firma stanovené mentory?
- Jak probíhá realizace vzdělávání?
- Jak motivujete Vaše zaměstnance ke vzdělávání?
- Jak vyhodnocujete vzdělávací aktivity? Získáváte od zaměstnanců zpětnou vazbu?
- Využíváte metodu Kirkpatrickova modelu hodnocení efektivity vzdělávání?
- Mají u Vás zaměstnanci možnost dobrovolně se vzdělávat?
- Sledujete dosavadní trendy ve firemním vzdělávání? Přizpůsobujete je?
- Jak probíhá osobní rozvoj u jednotlivých zaměstnanců?
- Spolupracujete se vzdělávacími agenturami?
- Víte o možnosti příspěvků na vzdělávání zaměstnanců v rámci Evropských dotací?
- Jste již zaregistrovaný v systému Evropských dotací?

Příloha 2 – Seznam kladených otázek při konzultaci s majitelem firmy vč. odpovědí

- **Jaká je organizační struktura, kolik zaměstnanců má firma?**
Firma má liniovou organizační strukturu a v současné době kolem 27 zaměstnanců. V sezóně něco kolem 48 zaměstnanců.
- **Jaký má postoj firma ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?**
Otevřený, podporujeme vzdělávání všech zaměstnanců.
- **Jak probíhá proces vzdělávání a rozvoje u Vás ve firmě?**
Pomocí identifikace potřeby, následného plánování včetně osvědčených metod (instruktáž, mentoring apod.), poté realizace a konečné zhodnocení
- **Jak identifikujete potřebu vzdělávání u zaměstnanců? Kdo je zodpovědná osoba za sledování a zjišťování potřeby vzdělávat se?**
Většina zaměstnanců buď o školení samo požádá, ale většinou jim vzdělávání nabízíme sami. Vycházíme z nedostatků vznikajících v průběhu chodu. Osoba, která je zodpovědná jsem osobně já, tedy Roman Michalka.
- **Jak probíhá plánování vzdělávání u zaměstnanců? Kdo stanovuje cíle?**
V závislosti na potřebách a aktuálním dění na trhu, opět Roman Michalka zastřešuje plánování a následné hodnocení včetně komunikace se svými zaměstnanci.
- **Jak takový plán u Vás vypadá? Co je jeho obsahem?**
Jednoduchá excelovská tabulka, kde jsou sepsány individuální plány včetně časového rozpětí a nákladů. Jsou tam také brány v potaz návrhy jednotlivých nadřízených.
- **Jaké metody vzdělávání využíváte?**
Instruktáž, asistování, mentoring, porady, pověření úkolem a mimo firmu přednášky, simulace, brainstorming, outdoor training.
- **Zajišťujete si vzdělávání zaměstnanců sami nebo využíváte agentury?**
Ano, dbáme na požadavky zaměstnanců, kdy si vzdělávání mohou najít sami, ale musí si jej obhájit. Snažíme se, ale spíše využívat interní školení u nových zaměstnanců.
- **Jakým metodám dáváte přednost? Mimo nebo na pracovišti? Případně jaké preferujete?**
Určitě interním, jak jsem již zmiňoval. Ovšem některé školení jako je PO vyžaduje externisty.
- **Jaké metody vzdělávání pro odlišné skupiny zaměstnanců? Které jsou dle Vás nejefektivnější?**

Na tuto otázku si nejsem jist odpovědi, ovšem dle mého názoru je nejefektivnější instruktáž a mentoring.

- **Jak probíhá proces vzdělávání u nových zaměstnanců?**

Asi jako u každé firmy musí zaměstnanec projít vstupním školením (BOZP, PO), poté probíhá buď instruktáž, nebo spíše využíváme mentoring.

- **Má Vaše firma stanovené mentory?**

Pro pozici dělník jsou vyhraněni 2 zaměstnanci. U pozic THP záleží na situaci, většinou se to řeší zkušenějším nebo zaměstnancem, který odchází.

- **Jak probíhá realizace vzdělávání?**

Dle ručně sepsaného plánu vzdělávání.

- **Jak motivujete Vaše zaměstnance ke vzdělávání?**

Pracovním postupem a zvýšením mzdy.

- **Jak vyhodnocujete vzdělávací aktivity? Získáváte od zaměstnanců zpětnou vazbu?**

Formulářem pro hodnocení vzdělávací akce zaměstnancem a poté i hodnocení efektivity po 3 měsících mentorem. Vše je obsaženo ve formulářích.

- **Využíváte metodu Kirkpatrickova modelu hodnocení efektivity vzdělávání?**

Pravděpodobně ne, majitel není obeznámen s tímto modelem.

- **Mají u Vás zaměstnanci možnost dobrovolně se vzdělávat?**

Určitě, bereme v potaz veškeré návrhy a podporujeme je.

- **Sledujete dosavadní trendy ve firemním vzdělávání? Přizpůsobujete je?**

Spíše ne, jsem zastánce původních metod.

- **Jak probíhá osobní rozvoj u jednotlivých zaměstnanců?**

Na tuto otázku nelze jednoznačně odpovědět, proto odpovím individuálně v závislosti na každém zaměstnanci.

- **Spolupracujete se vzdělávacími agenturami?**

Ano, ale spíše více využíváme interní možnosti.

- **Víte o možnosti příspěvků na vzdělávání zaměstnanců v rámci Evropských dotací?**

Ano, slyšel jsem o této možnosti, ovšem jsem se do detailu nezajímal. Určitě bych podporu v tomto uvítal.

- **Jste již zaregistrovaný v systému Evropských dotací?**

Ano, již v minulosti jsem podpory využil v rámci nákupu stavebních strojů

Příloha 3 – Dotazníkový formulář

Dotazníkové šetření

Dobrý den, jmenuji se Natálie Michalková, jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia na Vysoké škole Báňské v Ostravě, kde studuji obor management. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, který bude nezbytnou součástí mé diplomové práce na téma „Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměřením na možnost čerpání Evropských dotací ve firmě První Hornoslezská Stavební, s.r.o.“

Tento dotazník je zcela anonymní. Zaměřuje se především na problematiku procesu vzdělávání a v rámci Vašich pozic ve firmě. V každé otázce prosím zaškrtněte pouze jednu odpověď, která se nejvíce ztotožňuje s Vaším názorem.

Děkuji Vám za spolupráci.

Bc. Natálie Michalková

1. Považujete vzdělávání a rozvoj pro výkon Vaší práce za nezbytně důležité?

- ☐ Ano
- ☐ spíše Ano
- ☐ spíše Ne
- ☐ Ne

2. Jste spokojen/spokojena s dosavadním systémem vzdělávání ve Vaší firmě?

- ☐ spokojen/spokojena
- ☐ nespokojen/nespokojena
- ☐ nevím, protože.....

3. Věnuje Vám firma dostatečnou pozornost v oblasti vzdělávání a rozvoje?

- ☐ Ano
- ☐ spíše Ano
- ☐ spíše Ne
- ☐ Ne

4. Absolvoval/absolvovala jste vstupní školení ihned po nástupu do zaměstnání?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Pokud Ano, bylo pro Vás toto školení přínosné?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše Ano
- ☐ Spíše Ne
- ☐ Ne, protože.....

5. Byl Vám po absolvování vstupního školení přidělen mentor?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

6. Seznámil Vás mentor dostatečně s Vaší pracovní náplní?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše Ano
- ☐ Spíše Ne
- ☐ Ne

7. Předával Vám mentor informace postupně a srozumitelně?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše Ano
- ☐ Spíše Ne
- ☐ Ne

8. Jak byste celkově hodnotil/hodnotila práci Vašeho přiděleného mentora?

- ☐ Pozitivní
- ☐ Spíše pozitivně
- ☐ Spíše negativně
- ☐ Negativně

Zde můžete uvést vlastní názor:

.....

9. Uveďte oblast, ve které byste se chtěli vzdělávat, ale v nabídce vzdělávání se

neobjevila: Zde můžete zaznačit více odpovědí

- ☐ Rozšíření technických dovedností
- ☐ Jazykové dovednosti
- ☐ Informační technologie
- ☐ Řidičský průkaz (C, C+E)
- ☐ Žádná
- ☐ Jiné.....

10. Kolikrát ročně se účastníte vzdělávacích akcí?

- ☐ 1x ročně
- ☐ 2 -3x ročně
- ☐ 4x a více za rok

11. Využíváte nově nabyté poznatky ze vzdělávací akce při výkonu své práce?

- ☐ Ano, vždy
- ☐ Ano, většinou
- ☐ Ano, málokdy
- ☐ Nikdy

12. Byly pro Vás vzdělávací akce, vždy přínosem?

Pokud ne, uveďte prosím důvod.

- ☐ Ano
- ☐ Ne, protože.....

13. Máte náležitou motivaci k tomu se nadále vzdělávat?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

14. Jaké metody vzdělávání jsou pro Vás nejvíce vyhovující? Zde můžete zaznačit více odpovědí

- ☐ Seminář
- ☐ Workshop
- ☐ Konference
- ☐ Jiná:.....

15. Věděli jste o poskytnutí možnosti přispět zaměstnavatelům na proces vzdělávání zaměstnanců formou Evropských dotací?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

16. Využili byste možnost se více vzdělávat, kdyby zaměstnavateli byla poskytnuta tato podpora? Prosím, zde o Váš názor.

- ☐ Ano
 - ☐ Ne
-
-
-

17. Jakou pracovní pozici ve firmě zastupujete?

- ☐ Dělník
- ☐ THP

Pohlaví

- ☐ Žena
- ☐ Muž

Věk

- ☐ méně než 25 let
- ☐ 25–30 let
- ☐ 31–40 let
- ☐ 41–50 let
- ☐ více jak 50 let

Jak dlouho pracujete pro firmu První Hornoslezská Stavební, s.r.o.?

- ☐ méně jak 3 měsíce
- ☐ 3–6 měsíců
- ☐ 6–12 měsíců
- ☐ 1–3 roky
- ☐ 4 a více let

Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- ☐ základní
- ☐ vyučen/vyučena
- ☐ vyučen/vyučena s maturitou
- ☐ středoškolské
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

Příloha 4 – Formulář pro hodnocení vzdělávací akce



Hodnocení vzdělávací akce

Jméno:
Pracovní zařazení:
Název vzdělávací aktivity:
Termín konání:
Organizátor:

Hlavní témata školení:

Hodnoticí škála: 1 – přínosné 5 – nepřínosné

Celkový přínos	1	2	3	4	5
Praktické využití	1	2	3	4	5
Obsah	1	2	3	4	5
Úroveň lektorů	1	2	3	4	5
Studijní materiály	1	2	3	4	5
Organizační zajištění	1	2	3	4	5

Jaká zlepšení by jste v rámci poskytované vzdělávací aktivity doporučili/a?

Přivítal/a by jste navazující akci na tuto vzdělávací aktivitu? ANO NE

Pokud ANO – v čem konkrétně?

Uveďte konkrétně, co jste se naučil/a během aktivity:

Vyplněné dotazníky prosím odevzdejte ihned po skončení vzdělávací aktivity nadřízenému

Příloha 5 – Formulář pro hodnocení efektivity vzdělávací akce



Hodnocení efektivity vzdělávací akce

Jméno:
Pracovní zařazení:
Název vzdělávací aktivity:
Termín konání:
Organizátor:

Po 3 měsících od ukončení vzdělávací aktivity zhodnoťte efektivitu školení. Cílem prokázat účinek, přínos a hodnotu vzdělávání:

1) Chování (využití znalostí v praxi) – hodnotící přímý nadřízený

Změnilo se chování účastníka, došlo k transferu naučených poznatků do pracovního života? Pomocí techniky pozorování účastnickova chování, rozhovoru se spolupracovníky apod., zda k určité změně došlo.	Odhodnoťte na škále (1 – 5) 1 – znamená Ano výrazně se změnilo 5 – Ne změnilo

2) Výsledky (dopad výsledků školení na organizaci) – hodnotící přímý nadřízený

Ovlivnilo školení pozitivně firemní ukazatele? V této části zhodnoťte, zda školení vedlo k těmto logickým souvislostem: 1. Vzdělávací aktivita vedla k pozitivní reakci zúčastněného 2. Změna v rámci pracovního chování zúčastněného 3. Změna chování měla dopad na změny ve firmě (dostavily se výsledky)	Odhodnoťte na škále (1 – 5) 1 – znamená Ano výrazně se změnilo 5 – Ne změnilo

Vyplněné hodnocení prosím odevzdejte ihned po vyplnění odpovědné osobě.